

TÖÖALANE TÄIENDUSKOOLITUS

Tellija: Haridus- ja Teadusministeerium

Uuringu „Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi tagamise
eeldused” aruanne

Auni Tamm

Liina Einberg

Tiina Annus

Tallinn, 2005/2006

Käesoleva töö läbiviimist rahastas Eesti Vabariigi Haridus- ja Teadusministeerium.

Töö viidi läbi ajavahemikul 2004 – 2006.

Teostajad

Uuringu eri etappides osalesid:

Tellijapoolne kontaktisik –Thor-Sten Vertmann

Valim - Helje Proosa

Programmeerimine ja andmetöötlus - Veiko Vaade

Aruanne - Auni Tamm, Liina Einberg, Tiina Annus

Kontaktandmed:

Poliitikauuringute Keskus PRAXIS

Estonia pst 5A, Tallinn

praxis@praxis.ee

Tel 6409006

OÜ Uuringukeskus Faktum

Pärnu mnt 23, Tallinn 10141

faktum@faktum.ee

tel. 6684530

Töö teostajad tänavad kõiki, kes olid lahkesti nõus jagama oma väärtuslikku teavet ja osalesid aktiivselt töö koostamise käigus läbi viidud aruteludel.

Sisukord

Sissejuhatus	5
Järeldused	6
TÄISKASVANUTE TÖÖALASE KOOLITUSE KVALITEET.....	8
1 Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi määratlus.....	8
2 Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi hindamise kogemused Euroopa riikides 13	
3 Täiskasvanute tööalase koolituse protsess ja selle hindamine	15
METOODIKA KIRJELDUS.....	18
I Kvalitatiivuuring tööandjate esindajatega.....	18
II Tööandjate – ettevõtete/asutuste telefoniküsitlus	19
III Elanike uuring	20
IV Lektorite grupp	23
TULEMUSED	24
1 Tööandjate lähtekohad koolituse planeerimisel.....	25
2 Tööalase täienduskoolituse levik	30
2.1 Erinevate ametialade töötajate koolitamine	33
3 Koolituse tulemuslikkuse tagamine läbi kogu koolitusprotsessi.....	35
3.1 Koolituse planeerimine ja selle koordineerimine	35
3.2 Koolituse eesmärkide teadvustamine ja sõnastamine tööandja enda, koolitatava ja koolitaja jaoks.....	36
3.3 Koolitaja valik	40
3.3.1 Eri ametialade töötajate koolitajad	41
3.4 Hinnangud koolitusele ja koolitajale	42
3.4.1 Koolitajale tagasiside andmine osalenutelt	46
3.4.2 Koolituse tulemuslikkuse hindamine koolitaja poolt	48
3.5 Koolituse tagasiside tööandjatele ja tulemuslikkuse hindamise viisid	48
3.5.1 Koolitusel osalenute poolt antav tagasiside	51
3.5.2 Koolitaja poolt tööandjale antav tagasiside	52
3.5.3 Koolituse tagajärjel toimunud muutuste hindamine	53

4	Tööalase koolituse regulatsioon.....	62
4.1	Suhtumine tööalase täienduskoolituse reguleerimisse	62
4.2	Täiendavad ootused, kommentaarid seoses tööalase täiendus- ja ümberõppekoolitusega	65
	KOKKUVÕTE JA ETTEPANEKUD.....	68
	Kasutatud allikad	78
	LISAD	80
	Lisa 1 Täiskasvanute tööalase koolituse uuringud Eestis	81
	Lisa 2 Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi indikaatorid Euroopa riikides.	84
	Lisa 3. Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi tagamise mudel Euroopas	98

SISSEJUHATUS

Seoses pidevate muutustega ühiskonnas ja tehnoloogia kiire arenguga on vajaliku kvalifikatsiooniga tööjõu olemasolust organisatsioonide ning ühiskonna liikmete edukuse seisukohalt saanud võtmeküsimus. Tööjõu kvalifikatsiooni kontekstis on oluline määratleda ja hinnata eriti töötajate täienduskoolituse kvaliteeti. Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteeti mõistetakse mitmeti ning kvaliteedi eeldustena nähakse erinevaid tegureid. Antud töös kajastatakse kõigepealt koolituse kvaliteedi üldisemaid määratlusi, antakse ülevaade täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi hindamise viisidest. Täiskasvanute tööalase koolituse erinevate aspektide mõistmiseks viidi käesoleva uuringu raamides läbi nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse andmestiku kogumine, et hinnata koolituse tulemuslikkust mõjutavaid tegureid. Aruande analüütiline osa koondab kvalitatiivuuringu (tööandjate ning lektorite esindajatega) ja kvantitatiivuuringu (elanike ja tööandjatega) tulemused koolituse planeerimise, koolitaja valiku, tööalase täienduskoolituse ulatuse, selle tulemuslikkuse tagamise küsimustes.. Tagasisidet tööalasest täienduskoolitusest ja tulemuslikkuse hindamisest analüüsitakse nii koolitusel osalenu, ettevõtte/asutuse kui koolitaja seisukohtadest. Tööalase koolituse reguleerimisega seotud ootused on toodud välja nii ettevõtete/asutuste küsitluse kui tööandjate fookusgrupi põhjal.

Lisades on toodud kokkuvõte koolituse kvaliteeti käsitlevatest Eestis läbi viidud täienduskoolituse alastest uuringutest ja lühiülevaade erinevate Euroopa riikide täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi hindamise viisidest ning kokkuvõte Lissaboni protsessi käigus koostatavast koolituse kvaliteedi ühtse hindamise metoodika alustest.

Nii Eestis läbi viidud uuringute kui Euroopa riikide kogemuste põhjal on võimalik üldistada täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi hindamise lähtekohti ja indikaatoreid. Eelkõige tuuakse koolituse kvaliteedi näitajatenä välja **õppija vajadustest lähtumist, organisatsiooni ja töötaja ette seatud eesmärkide saavutamisele kaasa aitamist, koostööd erinevate koolituse subjektide vahel, koolitaja kvalifikatsiooni ja kompetentsust, koolituse kvaliteedi hindamise süsteemsust ning kutsestandardeid.**

JÄRELDUSED

1. Arvestades tööalase koolituse hetkeseisu:

- **levikut** (tööalase koolituse levik ettevõtetes ja erinevate ametialade töötajate seas, töötajate hulk, kes on osalenud tööalasel või ümberõppekoolitusel kokku);
- tööandjate **toimimistavasid** koolituse planeerimisel, läbiviimisel ja hindamisel (koolitusvajaduse hindamine ettevõttes, koolituse eemärgi sõnastamine, tagasiside küsimine ja tulemuslikkuse hindamine),

võib järeldada, et mõlema aspekti osas on lähiaastatel vajalikud olulised muutused. Uuringu tulemused annavad informatsiooni nendest takistustest, mille ületamisel muutub tööandjate poolt sisse ostetud koolitus nende jaoks tulemuslikumaks eelkõige ettevõtte arengu seisukohast. Investeering tulemuslikku koolitusse on firma jaoks kasulik ja eeldatavasti suureneb taoliste investeeringute tegijate hulk.

Seejuures saavad tööandjaid oluliselt abistada **koolitajad**, pakkudes tuge ja koolitust tööalase täienduskoolituse organiseerimisega seotud juhtidele ja spetsialistidele koolitusega seotud vajalike tegevuste (koolitusvajaduse hindamine, ettevõtte spetsiifikat arvestav koolituse tulemuslikkuse monitooring, toetavate indikaatorite süsteemi loomine) paremaks mõistmiseks.

2. Koolituse pakkujate mainet võib uuringu tulemustele tuginedes hinnata kõrgeks, eriti koolitusel osalenute hinnanguid arvestades. Siin on esmajoones probleemiks sobivate lektorite leidmine, nende ettevalmistus. See on üks olulisemaid aspekte, mis on määrav koolitajaga rahulolu saavutamisel.

3. Fikseerimaks muutusi tööalase koolituse levikul, on otstarbekas hinnata teatud regulaarsusega (kas korda aastas või üle aasta) nii elanikkonna uuringu kaudu tööalasel koolitusel osalejate hulka ja nende hinnanguid koolitusele, kui ka tööandjate tavasid töötajatele koolituse võimaldamisel. Just tööandja teadlik tegevus koolituse kavandamisel, organiseerimisel ja hindamisel on aluseks, mille baasil pareneb tööalase koolituse tulemuslikkus ning seejärel kasvab tööalase koolituse nõudlus.

4. Tööalase koolituse tulemuslikkuse tagamiseks on otstarbekas kehtestada koolitusturu jälgimise süsteem, mis lähtudes seadusandlusest määrab näitajad ja tegevused, mille alusel jälgitakse tööalase koolitusturu toimimist ja mille kaudu tekitatakse täiendav tööalase õppe rahastamise võimalus lähtudes koolitusvajadusest ja hinnatud, kogemusega koolitajate valmisolekust vastavat koolitust pakkuda. Kõigil koolitajatel peaks oema võimalus ühineda süsteemiga vabatahtlikult, allutades end kehtestatud teabe jagamise („läbipaistvuse”) reeglitele ja osaledes seeläbi koolituseks eraldatava ressursi jagamisel.

TÄISKASVANUTE TÖÖALASE KOOLITUSE KVALITEET

1 Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi määratlus

Majanduse globaliseerumine, kiire tehnoloogiline areng, ettevõtluse muutumine üha enam teadmispõhiseks ning pidevad ja kiired muutused ühiskonnas esitavad ühiskonna liikmetele tõsise väljakutse. Tugevnenud riikidevahelises konkurentsisis on edu saavutamisel saanud määravaks uute tehnoloogiate väljatöötamise ja rakendamise kiirus, mujal väljatöötatud tehnoloogiate operatiivne juurutamine ja nendeks tegevusteks vajaliku kvalifikatsiooniga tööjõu olemasolu. Ühiskonna liikmete edukuse ning eesmärkide saavutamise eelduseks on nende pidev areng. Mistõttu on arengu seisukohalt muutuvates oludes täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi parandamisest saanud võtmeküsimus. (Teadmispõhine Eesti 2001, 7; Quality management... 1999). Seega kasvab objektiivne vajadus pöörata üha enam tähelepanu just tööalase koolituse tulemuslikkusega seotud küsimustele.

Kvaliteedi mõistet kõige üldisemalt kasutades rõhutatakse reeglina tema järgmisi aspekte:

- kvaliteet kui midagi erilist, suurepärast, väärtuslikku;
- kvaliteet kui eesmärkide saavutamise tase.
- kvaliteet kui vastavus normile, spetsifikatsioonile;
- kvaliteet kui vastavus kasusaaja ootustele, ootuste ületamine;
- kvaliteet kui optimaalne kasumi/hinna suhe;

Seega antakse kvaliteeti käsitledes hinnang mingi tegevuse või tulemuse vastavusele kasusaaja või osalise soovile, ootustele. Kvaliteedi indikaator on näitaja, mille aluse hinnatakse kvaliteedi saavutamise määra (Annus 2003; Elukestva õppe strateegia 2002, 31; Quality management... 1999).

Sõna „kvaliteet” on õppimisest ja koolitusest rääkides muutunud üha enam kasutatavaks nii igapäevases kõnepruugis kui dokumentides, millega seatakse kaugemaid või lähemaid eesmärke majandustegevuses. Seega on oluline mõista täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi erinevaid käsitlusi.

Hariduses/koolituses võib kvaliteeti hinnata lähtudes erinevatest vaatenurkadest:

- õpetamise/õppimise protsessi optimum;
- kulutuste optimum;
- ühiskonna haridusnõudluse optimum;
- kasusaaja soovide optimum;
- õppeprotsessi ja organisatsiooni optimum.

Euroopa Koolitusfondi ekspert S. P. Nielsen tsiteerib oma avaldamata artiklis "Quality in Danish VET" (2000) Taani Haridusministeeriumi pakutud kvaliteedi definitsiooni: "Kvaliteet tähendab teha seda, mida sinult eeldatakse, parimal võimalikul moel." Erinevaid osalisi ja huvirühmi arvestades peaks eeltoodud definitsioon tähendama nende kõigi maksimaalset panust ja püüdlust saavutada õppimise ja õpetamise kaudu selline teadmiste ja oskuste tase, mis tagab elukvaliteedi ja sotsiaalse heaolu. (Annus 2003)

Organisatsiooni kontekstist lähtudes hinnatakse koolituse kvaliteeti tulemuste ja väljundite järgi. Koolituse kvaliteedi tõstmise all peetakse silmas eelkõige põhjalikku koolitusvajaduse analüüsi, detailse koolitusplaani koostamist ja koolitustegevuse põhjalikku dokumenteerimist. Selle protsessi väljundiks on hindamisraport. (Quality management1999; Hall 2003).

ISO 9000 standardites määratletakse faktorid, millest täiskasvanute koolitus sõltub:

- koolitaja kvalifikatsioon;
- koolituseks vajalikud vahendid;
- koolitavate hinnang koolitusele;
- koolituse kasulikkus koolitavate jaoks;
- õpitu kasutamise võimalused/vajadus töökohal. (Quality management1999).

Eestis on eri aegadel koostatud strateegilistes dokumentides, kaasa arvatud nendes, mis ei ole jõudnud heakskiitmisele Vabariigi Valitsuses, käsitletud täiskasvanute koolituse kvaliteeti. Nende dokumentide koostamisse ja vastavatesse aruteludesse on kaasatud palju neid inimesi, kes on olnud seotud täiskasvanute koolituse erinevate etappidega. Seega on nendes dokumentides olemas omamoodi kollektiivne teadmine, mõistmine ja soov täienduskoolituse kvaliteedist. Siinkohal näide **Elukestva õppe strateegia 2002 aasta versioonist**, kus loetleti need tegurid, millised hinnati oluliseks koolituse kvaliteedi tagamiseks riiklikul tasandil:

haridussüsteemi juhtimise kvaliteet;
finantseerimine (sõltuvus õppijatest, seotus kvaliteediga);
õppija vajaduste väljaselgitamine;
eesmärkide püstitamine;
õppe planeerimine ja ettevalmistus;
õppe korraldus;
õppe läbiviimine;
õppe läbiviija;
protsesside tagasisidestatus;
kvaliteedi hindamise sõltumatus. (Elukestva õppe strateegia 2002, 30)

Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi tagajaks peetakse ühelt poolt riiki (kehtestab vastava korra alused, väljastab koolitusload) ning teiselt poolt koolitust pakkuvaid organisatsioone, õppijaid, ameti- ja kutseliituseid ning äri- ja kolmandasektori organisatsioone.

Eestis on tööalase koolituse kvaliteedi peamise eeldusena nähtud konkurentsi koolitusturul, kuigi kehtib ka nõue omada koolitusluba täiskasvanute tööalase koolituse korraldamiseks, kui koolitus on pikem kui 120 tundi või kuus kuud aastas. Seega saab suur osa kursustest (lühemad kui 120 tundi) hinnangu just reaalse konkurentsi olukorras. Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi tagamisel on soovitatud lähtuda järgnevatest seisukohtadest (Haridusstrateegia „Õpi-Eesti“ 2001, 21; Elukestva õppe strateegia 2002, 31; Kõiva 2001, 32):

- kvaliteedi hindamine peab toimuma eelkõige **õppijate hinnangu** kaudu;
- tulemus sõltub **eesmärkide püstitusest**. Iga tegevuse ja protsessi puhul peab jälgima, et eesmärgid oleksid professionaalselt formuleeritud;
- tuleb kindlustada koolituse ettevalmistuse **lähtumine vajadustest**, koolituse protsessi ja sisu eesmärgistamine ja tagasisidestatus. Oluline on koolituse ettevalmistajate ja läbiviijate kutse- ja ametialane ettevalmistatus ning õppekavade seotus kutsestandarditega;
- kvaliteedi saavutamiseks tuleb välja töötada **süsteem**, milles luuakse konkrentsivõimelise koolitusprotsessi kujundamiseks vajalikud tingimused. Kvaliteedi hindamise korraldamise eest vastutavaks tuleb määrata sõltumatu organisatsioon (paljudes riikides levinud praktika), mille finantseerimine ei sõltu ei koolituse korraldajatest ega ka finantseerijatest;
- vajalik on koolituse läbiviijate tegevuse kvaliteedi hindamine ja analüüsimine. Efektiivsuse seisukohast lähtudes tuleb kindlustada **koolitajate kvalifikatsiooni avalikustamine** õppijatele;

- koolituse läbiviijate tegevusele antud **tagasiside peab olema potentsiaalsetele õppijatele avatud**. Järgima peab põhimõtet, et kõik protsessid on tagasisidestatud.

Kuigi loodetakse, et konkurents koolitusturul aitab tagada kvaliteetse koolituse, soovitakse samas koolitajate kohta ammendava informatsiooni kättesaadavust kuni sõltumatu organisatsiooni olemasoluni, milline tagaks järelevalve kaudu kvaliteedi sellel turul. Sõltumatu organisatsiooni ülesanne olekski anda adekvaatne, ühtsete kriteeriumide järgi avaldatud hinnang erinevate koolitajate kohta. Sellise teabe vajalikkus tuleneb eelkõige asjaolust, et nii koolitust vajavate inimeste kui ka suure arvu väikefirmade (koolituse tellijate) ressursid oma teadmiste, oskuste uuendamiseks on reeglina limiteeritud.

Kvaliteedi tagamine täiskasvanute koolituses on jätkuvalt teadvustatud riigi tasandil täiskasvanuhariduse riiklikes prioriteetides aastateks 2004-2006 (Vabariigi Valitsuse poolt heaks kiidetud 15. juulil 2004), kus läbiva ülesandena on fikseeritud täiskasvanute koolituse, sealhulgas tööalase koolituse kvaliteedi tagamine.

3. novembril 2005 Vabariigi Valitsuse poolt heakskiidetud Elukestva Õppe Strateegias aastateks 2005-2008 on **4. eesmärk** sõnastatud järgmiselt:

Täiskasvanute koolituse kvaliteedi tagamiseks on välja töötatud süsteem ja õppijatele/koolituse tellijatele on tagatud info õppe kvaliteedi kohta.

Kvaliteedi tagamiseks luuakse detsentraliseeritud enesehindamise süsteem täiskasvanute koolituses ja kaasajastatakse koolituslubade väljaandmise süsteem ning valmistatakse ette täiskasvanute (sh erivajadustega täiskasvanute) koolitajaid, koolitajate kvalifikatsiooni tõstmiseks korraldatakse täienduskoolitust. Jätkatakse täiskasvanute koolitaja/andragoogi kutsestandardi kutsete omistamise arendamist.

Eesmärgi saavutamist hinnatakse vastavate indikaatoritega, mille aluseks on usaldusväärne informatsioon. Välja töötatakse uus seadusandlik alus ja jätkatakse täiskasvanute koolitaja kutse taotlejatele vastavate eksamite korraldamist. Täiskasvanute koolituse kvaliteedialase olukorra väljaselgitamiseks viiakse regulaarselt läbi uuringuid.

Ka **tõukefondide kasutamise** aluseks olevas riiklikus arengukavas "Eesti riiklik arengukava EL-i struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtne programmdokument 2003-2006" (RAK) ja RAK-i programmiäiendis meetme 1.2 raames toetatakse ettevõtete töötajate ja juhtide koolitust;

koolitusvajaduse väljaselgitamist; õppekavade arendust; koolitajate koolitust; ekspertide, ettevõtlusnõustajate, infokeskuste töötajate kutsestandardite väljatöötamist; koolitajate, ekspertide, konsultantide hindamist ja akrediteerimist. Toetust saavad ettevõtted, eriti soositud on väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, ametiliidud, erialaliidud, ettevõtlusorganisatsioonid, koolitajad, eksperdid, konsultandid ja ettevõtluse arendamise organisatsioonid. Samas meetme 1.1 puhul on keskmises inimese soovidele ja majanduse vajadustele vastava koolituse pakkumine. Seega on loodud täiendav võimalus inimressursi arendamiseks ja ettevõtete majandusliku konkurentsivõime suurendamiseks töötajate teadmiste, oskuste ja kohanemisvõime suurendamise kaudu.

Raamdokumendid rõhutavad kvaliteetse tööalase koolituse tähtsust, loovad täiendavaid võimalusi selleks vajaliku ressursi kaasamiseks, kuid tegelik koolitus ja selle kvaliteet sünnib ikkagi reeglina kolme osapoole (koolitav, koolitaja ja koolituse tellija/ettevõtte) koostöös. Käesoleva uuringu empiirilises osas analüüsitaksegi täna kehtivaid tavasid töötajate tööalase koolituse korraldamisel ning selle hindamisel võttes arvesse ettevõtte turupositsiooni oma toodangualal. Liiderpositsioonil olevate ettevõtete kogemus ja tavad mõjutavad nii koolitajate kui teiste ettevõtete käitumist pikemas perspektiivis.

2 Täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi hindamise kogemused Euroopa riikides

Täiskasvanute ametialase koolituse kvaliteedi hindamine sõltub sellest, millist koolituse mudelit vastavas riigis rakendatakse. Euroopa riikides eristatakse kolme täiskasvanute tööalase koolituse mudelit:

- Prantsuse mudel – koolituse eesmärk on väikese väga heade oskustega eliitjuhtkonna koolitamine ning sellest lähtuvalt hinnatakse ka koolituse kvaliteeti;
- Anglosaksi mudel - koolituse lähtekohaks on ametikoht ning selle ametikoha nõudmised. Koolituse kvaliteeti hinnatakse selle järgi, kas inimesel, kes teatud ametikohal soovib töötada, on vajalikud oskused, teadmised ja vilumused;
- Germaani mudel – koolitus mõjutab otseselt töötaja palga kujunemist (Ülevaade riigi-... 2000).

Detailne ülevaade eri riikide tegevustest tööalase koolituse kvaliteedi hindamisel on toodud lisas 2. Reeglina hinnatakse täiskasvanute ametialase koolituse kvaliteeti nelja kriteeriumi alusel:

1. koolitatava reaktsioon - kuidas koolitusel osalenud töötajatele koolituse läbiviimine, koolitaja, õppematerjalid, koolitus üldiselt meeldis;
2. õppimine – milliseid teadmisi, oskusi ja vilumusi õpiti;
3. koolituse mõju koolitatava käitumisele - koolituse tulemuse vastavus organisatsiooni eesmärkidele, suurenenud töömotivatsioon, töössesuhtumise muutumine, tahe oma võimeid, teadmisi, oskusi tööks kasutada, hoiaku muutus, läbipõlemise ohu ja tööstressi vähenemine, madalam absentism, iseseisvam probleemide lahendamine, suhtlemisoskuste paranemine, suurem lojaalsus, suurem tööga rahulolu.
4. tulemuslikkus – võrreldakse töötaja töö tulemusi enne ja pärast koolitust ning hinnatakse koolituse kvaliteeti organisatsiooni ja töötaja tasandil järgmisi valdkondi silmas pidades: koolituse tulemuse vastavus organisatsiooni eesmärkidele, kõrgem tootlikkus, tulemuslikkus, kõrgem kvaliteet, suurenenud käive, aeg, töötasu.

Kuigi koolituse hindamine pärast koolitust on kvaliteedi seisukohalt oluline, näitavad USA-s 1990ndate lõpus läbi viidud uuringud, et 47% uuringus osalenud organisatsioonidest ei hinda koolituse kvaliteeti pärast koolitust. Kui koolitusele üldse hinnang anti, siis vaid esimesest kriteeriumist lähtudes, mis annab aga koolituse kvaliteedi kohta kõige vähem infot. (Teichmann 2001; Gray, Hall 1997; Alas 1997, 92-93).

Koolituse kvaliteedi hindamisel kasutatakse enim järgmisi meetodeid:

1. tulu-kulu analüüs – kus **kulude** all vaadeldakse koolitajate töötasu, õppematerjalide kulu, elamiskulud nii koolitajatel, kui kursusel osalevatel töötajatel, ruumide rent, tehnilised abivahendid, kursusel osalevate töötajate töötasud, kursusel osalevate töötajate asendajate töötasud, kursusel osalevate töötajate tegemata töö (produkt/teenused) ja organisatsioonil saamata jäänud kasum, koolituse ettevalmistamisele, organiseerimisele ja läbiviimisele kulutatud töö ja aeg;
– **tuludena** arvestatakse suurenenud tulemuslikkust, vigade vähenemist, vähenenud vajadust juhipooleks juhendamiseks ja järelevalveks, võimete maksimaalsemat kasutamist tööol, uusi oskusi, võimalusi uute oskuste tõttu enamate tööde tegemiseks, hoiakute muutust ja töömotivatsiooni suurenemist;
2. kontrollrühma uuringud – kus hinnatakse enne koolitust nii koolitusele siirdujate kui kontrollrühma teadmiste ja oskuste taset ning sama korraldatakse pärast koolitust, seejärel tehakse kahe grupi tulemuste erinevuste põhjal järeldused koolituse kvaliteedi kohta;
3. sarnaselt eelmise meetodiga võib enne ja pärast koolitust mõõtmist teostada ka ainult ühe grupi, koolitusele siirduvate, töötajatega;
4. küsimustikud erinevate eespool toodud kriteeriumite hindamiseks;
5. tööalaste teadmiste ja oskuste testid;
6. hoiakute ja töösse suhtumise testid;
7. kriitiliste situatsioonide kaasused;
8. rollimängude tulemuste analüüs;
9. praagi ja vigade analüüs;
10. tööaja kasutamise audit (Teichmann 2001; McDonald 2003; Alas 1997, 92-93).

Ajafaktorist lähtudes saab koolituse kvaliteedi hindamise meetodeid jagada järgmiselt:

1. post-meetodid, koolituse kvaliteeti hinnatakse pärast koolitust;

2. pre/post-meetodid, töötajaid hinnatakse enne koolitust ja pärast koolitust;
3. pre/post-meetodid kontrollgrupiga, koostatakse kaks rühma töötajaid ning uuritakse mõlemaid enne koolitust, seejärel üks rühm osaleb koolitusel ning pärast koolitust hinnatakse taas mõlemaid rühmasid (Teichmann 2001; Alas 1997, 92-93).

Üldistades erinevate riikide ja rahvusvaheliste organisatsioonide kogemused ja reeglistikud täiskasvanute koolituse alal võime kokkuvõtvalt väita, et koolituse kvaliteedi hindamiseks kasutatakse kahte liiki kvaliteedi indikaatoreid:

kvantitatiivsed: toimunud koolituste arv, koolituse lõpetamise määr, omandatud kvalifikatsioon, õppijate hilisem tööga hõivatus,

kvalitatiivsed: koolitatavate (ka ettevõtete/asutuste) rahulolu lähtudes nende vajadustest, õppijate edukus tööalases ja sotsiaalsetes tegevustes ning personaalsed oskused (meeskonna töö, eneseusk, tolerantsus jne), rahulolu tööga.

Hindamise viisid on erinevad ja sõltuvad riigi haridussüsteemist ning kehtestatud reeglistikust. Üsna levinud on sõltumatu organisatsiooni olemasolu, milline peab organiseerima tervikliku ülevaate täienduskoolituse turul toimuvast ja olema erapooletu hinnangu andja erinevatele koolitajatele. Väga levinud on koolitajate hindamise süsteem, mille aluseks on koolitajate enesehinnang, millesse kaasatakse peamise koolitusvaldkonna asjatundjaid väljastpoolt ja kolleege koolitajaid (peer-review).

3 Täiskasvanute tööalase koolituse protsess ja selle hindamine

Lähtudes kvaliteedi hindamisel sellest, et kvaliteet on ootuste täitumine, tuleb arvestada pidada, et koolitusele esitatavad ootused on erinevad.

Töötajate koolitus on osa tervikprotsessist, mis algab organisatsiooni tasandil muutumisvajaduse sõnastamisega, millele järgneb selle saavutamise teede leidmine. Muutumisvajaduse tegurite hindamisel tuleb teostada ka töötajate koolitusvajaduse analüüs. Kui analüüsi tulemusena selgub, et koolitusvajadus on olemas, siis järgnevad sellele koolituse planeerimine, koolituse plaanipärane ja efektiivne läbiviimine, väljundi hindamine, koolituse tulemuslikkuse hindamine ning tagasiside tulemusena koolitustegevuse parendamine (Quality management... 1999).

Selles protsessis osalevad kolm osapoolt. Ettevõtte, kes selgitas koolitusvajaduse, töötajad, keda tuleb koolitada ja koolitaja, kes peab vastavalt eesmärgile ja koolitavate senistele teadmistele ja oskustele läbi viima sellise koolituse, et uuenenud teadmised, oskused ja hoiakud vastavad seatud eesmärkidele.

Tööalane koolitus algab koolitusülesande püstitamisest ja selle teadvustamisest koolituses aktiivselt osalevatele osapooltele – **koolitaja** peab teadma, miks koolitust vaja on, mida tuleb õpetada, millised on koolitavate senised teadmised vastavas valdkonnas. **Koolitav** peab teadma, miks ta peaks koolituse läbima, millised on need oskused ja teadmised, mida ta peaks omandama, et oma tööga paremini hakkama saada, kuidas hinnataks koolituse tulemusi ja kas koolituse eduka läbimisega muutub tema jaoks midagi töösuhetes. **Koolituse tellija** – ettevõtte peab selgitama nii koolitavale kui koolitajale koolitusvajaduse põhjused, soovitud tulemused.

Koolitaja peab mõistma püstitatud ülesannet terviklikult. Juhul, kui koolituse tellija ei ole piisavalt kompetentne ülesande püstitamisel, tuleks teda aidata koolitusvajaduse hindamisel ja formuleerimisel, et ära hoida hilisemaid arusaamatusi. Koostöö tellijaga koolitusülesande püstitamisel aitab luua usaldust nn „kliendisuhetes”. Pärast ülesande püstitust ja kokkuleppe saavutamist koolituse läbiviimiseks on koolitaja endale võtnud vastutuse positiivse tulemuse saavutamiseks. Nüüd sõltub tema oskustest, kuidas planeeritud teadmiste, oskuste omandamine tegelikult läbi viiakse. Koolitaja läbimõeldud õppeplaani, kompetentsed lektorid, kes tegutsevad koolitust läbi viies ühtse meeskonnana, koolitust toetav keskkond, hästi ette valmistatud koolitavatele jaotatavad materjalid ja õppimist soodustav õhkkond kogu koolituse jooksul on tegurid, millest hoolimine tagab õppijatele soodsad tingimused ja huvi õppimiseks.

Majanduskeskkonna jaoks on kvaliteetse koolituse kaugem soov – tagada püstitatud eesmärgi täitumine, otseselt seotud mitte koolituse vaid tootmistegevuses/teeninduses seatud eesmärkidega. Nende eesmärkide saavutamiseks tehtud kulutuste ja tegevuste hindamiseks kasutatakse ettevõtte tasandil sageli nn ROI¹ tehnikat (nimetatud ka kulu-tulu arvestus). Tasuvuse arvutamine on mõttekas siis, kui koolitus on otseselt seotud ettevõtte

¹ return on investment – investeringute tasuvus, võrreldakse ette võetud tegevuse hinda selle tulemuse väärtusega, et hinnata kas tulemus tasus kulutused. Arvutuse meetod sõltub hinnatava tegevuse iseloomust, kasutatavad valemid võivad olla erinevad.

tegutsemise eesmärkidega, strateegiliselt fookuseeritud ja kallis. Kuna töötajate koolitus võetakse ette selle pärast, et soovitakse vähendada erinevust töötajate käitumises senise tegeliku tootlikkuse/efektiivsuse ja soovitava tootlikkuse/efektiivsuse vahel, siis tuleb koolituse tulemuslikkuse arvutamiseks hinnata töötajate käitumine (ka tootlikkus) enne ja pärast koolitust. Tulemuslikkuse arvutamine sisaldab järgmised etapid:

1. Koolitatava reaktsioon koolitusele – kas õppematerjal, teemad olid jälgitavad piisava pingutusega, kas õpetajale oli teema tuttav, kas õppe keskkond toetas õppimist, materjali omandamist.
2. Õppe tulemuse analüüs, et mõista, mida töötajad tegelikult koolitusest omandasid – testid, simuleeritud olukorrad, tagasiside õpetajalt.
3. Töötajate/koolituse läbinute omandatud oskuste analüüs – kas ja kui, siis mis muutus töö pärast koolitust, ka pikema aja jooksul.
4. Majandustegevuse tulemuse rahaline mõõtmine pärast töötajate osalemist koolitusel.
5. Tulemuslikkuse analüüs ja arvutamine (majandustulem, mis võtab arvesse koolituseks tehtud otsesed ja kaudsed kulutused).

Kuigi tulemuslikkuse arvutamine ei lahenda kõiki neid probleeme, mis ettevõtte võivad olla seoses koolitamise ja eelarvega, annab ta informatsiooni koolituse efektiivsusest. Teades, mis maksis (kogu) koolitus ja hinnates tulu (nii rahaliselt kui suhete ja maine paranemise ning rahulolu kasvuna), on võimalik hinnata koolitusprogrammi vastavust ettevõtte strateegilistele eesmärkidele.

Et teha ettepanekuid täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi hindamise korra aluste kohta, peame teadma täna koolitusturul valitsevat olukorda tööalase koolituse kui tervikprotsessi läbiviimisel. Olukorra selgitamiseks saame kasutada nii tööandjate - koolituse tellijate kui koolitatavate ning koolitajate² seisukohti.

² Koolitusfirmade/koolitajate uuring, 2001, Haridusministeerium, ETKK Andras
http://www.innove.ee/ee/files/Koolitusfirmade_koolitajate_uuring.pdf

METOODIKA KIRJELDUS

Uuring koosnes neljast erinevast osast:

I Kvalitatiivuuring tööandjate esindajatega, et selgitada ja täpsustada tööandjate hinnanguid oma töötajate täienduskoolituse tulemuslikkust mõjutavate tegurite kohta ning seisukohti koolituse regulatsiooni puudutavates küsimustes.

II Tööandjate - ettevõtete/asutuste telefoniküsitlus, et selgitada personali koolitusega seotud erinevate toimimistavade levikut, olulisi kriteeriume koolitaja valikul, hinnanguid koolitajatele ja suhtumist koolitusturu regulatsiooni.

III Elanike tööalast koolitust puudutav üle-eestiline uuring, et selgitada tööalasel koolitusel osalenute hinnanguid nii koolitusele kui koolitajale.

IV Koolitajate vestlusring, et mõista probleeme tervikliku koolituskursuse kavandamisel ja täideviimisel.

Järgnevalt iseloomustame kõigil neljal etapil kasutatud metoodikat täpsemalt.

I Kvalitatiivuuring tööandjate esindajatega

Tööandjate esindajatega viidi läbi üks fookusgrupp, mis toimus 14. oktoobril 2004.a. Uuringukeskuse Faktum ruumides.

Saamaks informatsiooni täienduskoolituse läbiviimise, selle kvaliteedi hindamise ja mõjurite kohta võimalikult mitmekesise taustaga tööandjatelt, valiti osalejad gruppi nii, et esindatud oleks erinevad tegevusvaldkonnad ja ettevõtte esindajal oleks oma töötajate täienduskoolituse kogemus. Gruppi kutsuti 9 ettevõtte/asutuse esindajad. Osalejad värvati Tallinna ettevõtete seast telefoni teel. Kontaktid leiti ettevõtete andmebaasist, tehes selleks juhuväljavõtu erinevate tegevusaladega ettevõtete seast. Eriti raskeks osutus osaleja leidmine ehitusettevõtete seast. Selleks, et leida oma oskustöötajaid koolitanud ehitusettevõtte esindajat, kellele sobiks ka grupi läbiviimise aeg, helistati kokku 123 telefoninumbril. Fookusgrupis osalesid personalitöötajad või ettevõtte juht ettevõtetest, mille tegevusaladeks oli:

- Metallitöötlemine
- Ehitusmaterjalide müük
- Jaekaubandus
- Transport (kaupade ja reisijatevedu)
- Ehitus
- Tervishoid

Kokku osales grupis 7 isikut. Fookusgrupp kestis veidi üle kahe tunni.

II Tööandjate – ettevõtete/asutuste telefoniküsitlus

Tööandjate uuring viidi läbi perioodil 13.-20.detsember 2004.a.

Valim

Valimibaas, mida kasutati juhuväljavõtu tegemiseks ettevõtetest, oli Äriregister. Väljavõtu planeerimisel lähtuti mitte ettevõtete jagunemisest töötajate arvu alusel, vaid töötajaskonna arvulisest jagunemisest erineva töötajate arvuga ettevõtetes, jättes välja vähem kui kolme töötajaga ettevõtted.

Lisaks ettevõtetele tehti Riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutuste riiklikust registrist eraldi väljavõtt riigi- ja omavalitsusasutustest (kokku 32).

Tabelis 1 on toodud töötajate arvu gruppide lõikes nii ettevõtete jaotumine töötajate arvu alusel kui töötajaskonna jaotumine, samuti erineva töötajate arvuga ettevõtete jaotumine valimis ja ettevõtete ning asutuste jaotumine küsitlute seas.

Tabel 1. Ülevaade valimibaasi jaotusest ja erineva töötajate arvuga tööandjate küsitlemisest

Ettevõtte suurus töötajate arvu järgi	Ettevõtete arv	Töötajate arv	Töötajate arvu osatähtsus %	Osakaal valimis	Ettevõtete arv valimis	Küsitlute arv (ev+ asutused)
1-9	27057	82127	20,42	30%	225	33
10-19	3787	52112	12,96			91
20-49	2373	68931	17,14			52
50-99	763	51350	12,77			28
100-249	382	54611	13,58			43
250 ja enam	149	93109	23,15	70%	525	53
Kokku	34511	402240	100	100%	750	300

Küsitlus

Firmade telefoniküsitlus viidi läbi perioodil 13.-20.detsember 2004.a. Faktumi ruumides, kasutades telefoniküsitluse tarkvara, mis võimaldab sisestada vastused kõne toimumise ajal küsitluse andmebaasi.

Kokku osales küsitluse läbiviimisel 6 vastava ettevõtmistuse saanud küsitajat.

Ülevaade küsitluse käigus võetud kontaktidest ja nende tulemustest on toodud allpool.

Kokku helistati 741 erinevale numbrile. Nendest:

- 82 ei saadud kontakti;
- 40 juhul oli ettevõtte kontaktandmed muutunud;
- 15 juhul oli ettevõtte likvideeritud või pankrotis;
- 12 juhul oli ettevõttes alla kolme töötaja, st see ei kuulunud sihtgruppi;
- 117 juhul polnud vastajaks sobiv töötaja kättesaadav;
- 124 juhul keelduti intervjuust;
- 39 juhul oli vastava ettevõtete grupi töötajaid juba piisavalt küsitletud, so kvoot oli täis;
- 11 juhul esines muu põhjus küsitluses mitteosalemiseks.
- **300 juhul viidi läbi telefoniintervjuu.**

Intervjuu keskmiseks pikkuseks kujunes 14 minutit.

III Elanike uuring

Selgitamaks elanike kogemusi ja hinnanguid tööalasele täienduskoolitusele, viidi vastav uuring läbi Omnibussküsitluse raames.

Valim

Omnibuss on regulaarselt (kindla ajakava järgi) läbiviidav uuring, mille üldkogumi moodustavad Eesti Vabariigi alalised elanikud vanuses 15-74 aastat, kokku 1 047 818 inimest (ESA, 01.01.2003.a.).

Planeeritud valimi suurus on 1000 vastajat. Valimi moodustamisel kasutatakse üldkogumi proportsionaalset mudelit piirkondade ja asulatüüpide (linn/maa) lõikes ning mitmeastmelist tõenäosuslikku juhuvalikut.

Esmalt valitakse mudeli alusel valimipunktid - Eesti erinevates piirkondades kokku 100. Valimipunktid (täpsusega kuni lähteaadress) valitakse asula suurusele

(elanike arvule) proportsionaalse tõenäosusega. Valiku baasina kasutatakse Rahvastikuregistri aadressloendit.

Seejärel teostatakse vastaja valik – igas valimipunktis 10 inimest.

Vastajate valikul rakendatakse lähteaadressi meetodit ja nn „noore mehe reeglit”.

Iga valimipunkti lähteaadress leitakse juhuvaliku teel vastava asula aadresside seast. Vastajaks antud aadressil on noorim kodusolev meessoost isik vanusevahemikus 15-74 aastat. Juhul kui meessoost isikuid ei ela antud aadressil või pole kodus, on vastajaks noorim kodus olev naissoost pere liige.

Kirjeldatud meetodil saadud valimit võib üldjoontes nimetada üldkogumit proportsionaalselt esindavaks valimiks, kus iga vastaja esindab võrdset arvu üldkogumi elemente. Kujunenud valimi sotsiaal-demograafilist struktuuri võrreldakse vastavate üldkogumi näitajatega. Vajadusel teostatakse hinnangute täpsuse tõstmiseks kaalumise.

Tabel 2. Üldkogum ja planeeritud valim.

Regioon	Asula- tüüp	Üldkogum		Planeeritud valim
		Arv	%	arv
1. Tallinn	Linn	317758	30,33	300
2. Põhja-Eesti (Harju-, Rapla-, Järvamaa)	Linn	56073	5,35	50
	Maa	97152	9,27	90
3. Lääne-Eesti (Hiiu-, Lääne-, Pärnu- ja Saaremaa)	Linn	67744	6,47	70
	Maa	56147	5,36	50
4. Tartu piirkond (Jõgeva-, Tartumaa)	Linn	92827	8,86	90
	Maa	48725	4,65	50
5. Lõuna-Eesti (Põlva-, Valga-, Võru-, Viljandimaa)	Linn	54722	5,22	50
	Maa	66209	6,32	70
6. Virumaa (Lääne-Viru-, Ida-Virumaa)	Linn	147544	14,08	140
	Maa	42917	4,1	40
Eesti	Kokku	1047818	100	1000
	Linn	736668	70,3	700
	maa	311150	29,7	300

Küsitlus

Uuringu läbiviimiseks kasutati *face-to-face* intervjuud vastaja kodus. Küsitlusperiood kestis 01.12 – 12.12.2004.

Kokku osales uuringu läbiviimisel 67 Faktumi küsitajat, kes olid eelnevalt läbinud koolituse ja lisaks saanud juhised antud uuringu spetsiifika kohta. Küsitleti 958 respondentit.

Tabel 3 Ülevaade küsitlustööst

TULEMUS	Arv	% külastatud aadressidest
Intervjuu	958	41,2
Sihtrühm puudub	158	6,8
Kontakt puudub (kedagi pole kodus)	554	23,8
Sihtrühma kuuluv pereliige pole kodus	34	1,5
Keelduti kontaktist	253	10,9
Sihtrühma kuuluv pereliige keeldus vastamast	334	14,4
Kokku külastatud aadresse	2324	100
<i>Kokku korduvvisiite</i>	<i>651</i>	<i>28,0</i>

Pärast küsitluse lõppu, et kontrollida küsitlustöö kvaliteeti, saadeti välja 150 tagasisidekirja vastajatele.

Küsitlustöö käigus kujunenud valimi sotsiaal-demograafilist struktuuri võrreldi vastavate üldkogumi näitajatega ja hinnangute täpsuse tõstmiseks teostati kaalumise.

Andmetöötlus ja valimivea hinnang

Uuringutulemuste töötlemisel kasutati andmetöötluspaketti SPSS.

Tabelis 4 on toodud valimivea piirid proportsioonihinnangul 95% usaldusnivool.

Tabel 4 Valimivea piirid

Valimi suurus	50%	48%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	3%	2%
10	30,99	30,97	30,36	29,56	28,40	26,84	24,79	22,13	18,59	13,51	10,57	8,68
20	21,91	21,90	21,47	20,90	20,08	18,98	17,53	15,65	13,15	9,55	7,48	6,14
30	17,89	17,88	17,53	17,07	16,40	15,49	14,31	12,78	10,74	7,80	6,10	5,01
40	15,49	15,49	15,18	14,78	14,20	13,42	12,40	11,07	9,30	6,75	5,29	4,34
50	13,86	13,85	13,58	13,22	12,70	12,00	11,09	9,90	8,32	6,04	4,73	3,88
60	12,65	12,65	12,40	12,07	11,60	10,96	10,12	9,03	7,59	5,51	4,32	3,54
70	11,71	11,71	11,48	11,17	10,74	10,14	9,37	8,36	7,03	5,11	4,00	3,28
80	10,96	10,95	10,73	10,45	10,04	9,49	8,77	7,82	6,57	4,78	3,74	3,07
90	10,33	10,32	10,12	9,85	9,47	8,95	8,26	7,38	6,20	4,50	3,52	2,89
100	9,80	9,79	9,60	9,35	8,98	8,49	7,84	7,00	5,88	4,27	3,34	2,74
110	9,34	9,34	9,15	8,91	8,56	8,09	7,47	6,67	5,61	4,07	3,19	2,62
120	8,95	8,94	8,76	8,53	8,20	7,75	7,16	6,39	5,37	3,90	3,05	2,50
130	8,59	8,59	8,42	8,20	7,88	7,44	6,88	6,14	5,16	3,75	2,93	2,41
150	8,00	8,00	7,84	7,63	7,33	6,93	6,40	5,71	4,80	3,49	2,73	2,24
200	6,93	6,93	6,79	6,61	6,35	6,00	5,54	4,95	4,16	3,02	2,36	1,94
300	5,66	5,65	5,54	5,40	5,18	4,90	4,53	4,04	3,39	2,47	1,93	1,58
500	4,38	4,38	4,29	4,18	4,02	3,79	3,51	3,13	2,63	1,91	1,49	1,23
800	3,46	3,46	3,39	3,30	3,17	3,00	2,77	2,47	2,08	1,51	1,18	0,97
1 000	3,10	3,10	3,03	2,95	2,84	2,68	2,48	2,21	1,86	1,35	1,06	0,87

IV Lektorite grupp

Koolitajate hinnangute kohta koolituse kvaliteeti mõjutavate tegurite osas on olemas põhjalik uuring varasemast perioodist³ (2000-2001). Seekordses andmekogumise käigus läbi viidud lektorite fookusgrupi käigus koguti koolitajatelt täpsustavat informatsiooni probleemidest koolituskursuse kokkupanekul, kursuse teemade integreeritusest ja lektoritega komplekteerimisest. Vastav vestlusring viidi läbi ühe koolituskursuse lektoritega. Vestlusringi oli kutsutud 6 lektorit.

Lektorite grupp viidi läbi 6. detsembril. Vestlustringis osales 4 isikut, kellest osa omas pikaajalist koostöökogemust ühe kursuse mitmekordse läbiviimise ja arendamise näol, üks lektoritest aga oli kokku pannud uue kursuse.

Vestlusring toimus koolitaja ruumides ja kestis 1.5 tundi.

³ Koolitusfirmade/koolitajate uuring, 2001, Haridusministeerium, ETK Andras
http://www.innove.ee/ee/files/Koolitusfirmade_koolitajate_uuring.pdf

TULEMUSED

Enne kui asume vaatlema tulemusi, iseloomustame lühidalt antud projekti raames läbi viidud nelja erineva uuringu tulemuste esitamise viisi.

Tööandjate kvalitatiivuuringu (fookusgrupp-uuring) põhjal saame iseloomustada ettevõtete toimimistavasid oma töötajate koolitamisel, tuginedes erineva tegevusalaga ettevõtete juhtide ja personalitöötajate poolt väljaöeldule. Vaatleme, millised on tööandjate hinnangul koolituse kvaliteeti mõjutavad tegurid koolitusprotsessi erinevatel etappidel, alates koolituse planeerimisest ja lõpetades koolitustulemuste hindamisega.

Samas pole üksnes fookusgrupi põhjal võimalik teha järeldusi ettevõtete ja asutuste erinevate seisukohtade ja hinnangute leviku kohta. Viimase kohta annavad informatsiooni nii tööandjate kui tööalasel täienduskoolitusel osalenute seas läbi viidud kvantitatiivuuringud.

Uuringutulemuste esitamisel oleme lähtunud materjali sisulisest liigendatusest, tuues koos kvalitatiivuuringust selgunud motiivide, toimimistavade ja tausta kirjeldamisega ära ka erinevate seisukohtade leviku ulatuse tööandjate uuringu põhjal. Tulemustest järelduste tegemisel tuleb silmas pidada, et valim tööandjatest on koostatud, arvestades töötajaskonna arvulist jaotumist erinevate suurusgruppidega ettevõtetes. See tähendab, et suurema töötajate arvuga ettevõtteid ja asutusi on valimis rohkem, vastavalt nende töötajaskonna ligikaudsele proportsioonile üldkogumis.

Lisaks esitame Omnibussuuringu põhjal koolitusel osalenute hinnangud tööalase koolituse erinevate etappide kohta.

Kvalitatiivuuring ja erinevad teoreetilised seisukohad olid aluseks kvantitatiivuuringute küsimustike koostamisel. Fookusgrupis tööandjate poolt välja öeldu võimaldab iseloomustada ja täpsemalt põhjendada kvantitatiivuuringute tulemusi.

Kvalitatiivuuringus välja öeldud seisukohad on tsitaatidena esitatud kaldkirjas, et eristada neid muust tekstist.

1 Tööandjate lähtekohad koolituse planeerimisel

Erinevate ametialade töötajate täienduskoolitus on üks võimalus tagada läbi personali arendamise ettevõtte edukas toimimine, selle turupositsiooni parandamine ja kindlustamine, klientide rahulolu teenuste ja teenindusega.

Oluline on vaadelda töötajate koolitust ettevõtete arengu ja personalipoliitika üldisemas kontekstis, mis hõlmab mitte üksnes olemasoleva personali arendamist vaid ka töötajate valikut ettevõttesse ja konkreetsele töökohale.

Tööandjate fookusgrupis väideti, et töötajate koolituse tulemus on parem kui koolitusele suunatav inimene on ise oma tööst huvitatud. See eeldab igale töökohale sobiva töötaja leidmist, sobivaima inimese valikut. Juhul kui töötajate valik toimub seda printsiipi arvestades, muutub koolitus oluliselt tulemuslikumaks. Mittemotiveeritud töötaja koolitamine ei anna piisavalt tulemust, ei too esile muutusi käitumises, on see ettevõtte jaoks kulukas.

- *Teatud asju ei ole võimalik koolitada, need on geneetiliselt kaasa antud. Tuleb leida kohale õiged inimesed.*
- *Absoluutselt. Algab ju kõik sellest teenindusvalmidusest. Kui see on inimeses olemas, siis ta saab endas seda arendada. Kui me näeme, et teatud inimestel on vajakajäämisi, siis me tellime koolitajalt just sellise suunitlusega väljaõppe.*
- *Pigem on see, et leida inimene, mitte nii palju koolitada.Inimestel on vajakajäämisi, siis me tellime koolitajalt just sellise suunitlusega väljaõppe.*
- *Ehituses on sama asi – tuleb, vestleb, esimene on nn. ohutustehnikajuht, personalijuhti kui sellist meil ei ole....Ta valib mingisuguse seltskonna välja, vestleb ja vaatab, kes tahab (seda tööd teha- A.T.). Vahet ei ole, tal ei pruugi olla mitte mingisugust ehituskogemust – meremees, miilits, endine sõjaväelane või ükskõik mis eriala inimene – ehitustöö on füüsiline töö. Ta peab olema vihmas, päikeses, kuumas, ta peab seda tahtma, talle peab meeldima. Mitte see, et mul pole kusagil olla, saaks ükskõik mis palga eest tööle. Põhimõte on õige tüüp leida. Kui õige tüüp on leitud, siis saadadki koolitama või paned õige brigaadi juurde, et kohe omandaks kiiremini.*

Sõltub konkreetsest ettevõttest, asutusest kas ja mil määral sellist töötajate eelnevat valikut ja olemasolevate töötajate sobivust ametikohtadele jälgitakse. See tähendab, et koolituse tulemuslikkus on osaliselt määratud juba koolitusele eelneva personalitööga ettevõttes või asutuses.

Nendes ettevõtetes, kus selline "eeltöö" personali valikul on põhjalikum, kus teatakse, mida erinevate ametikohtade inimestelt oodatakse (on olemas ametijuhendid, kirjeldatud kompetentsid konkreettsel ametikohal), on eeldused töötajate tulemuslikuks koolituseks paremad.

Tööalasele koolitusele suunamisel on üheks lähtekohaks koolitusplaani olemasolu. Kõikidest vastanud ettevõtetest ja asutustest väitis omavat koolitusplaani 37%. Suurimad erinevused selle olemasolus või puudumises on jälgitavad lähtudes ettevõtte või asutuse töötajate arvust (tabel 5).

Tabel 5 Koolitusplaani olemasolu sõltuvalt ettevõtte töötajate arvust

Ettevõtte/asutuse töötajate arv	Koolitusplaani olemasolu
enam kui 250 töötajat (n=53)	77%
100-249 töötajat (n=43)	53%
50-99 töötajat (n=28)	43%
20-49 töötajat (n=52)	31%
10-19 töötajat (n=91)	13%
3-9 töötajat (n=33)	21%

Ka riigi- ja omaavalitsusasutustel on võrreldes äriühingutega mõnevõrra sagedamini olemas koolitusplaan (vastavalt 48% ja 37%).

Tegevusalast sõltuvalt puuduvad olulised erinevused koolitusplaani olemasolus. Erandiks on põllumajandus, kus koolitusplaani on olemas vaid vähestel ettevõtetel.

Nagu on selgunud varasematest tööjõuprobleeme puudutavatest uuringutest, on lisaks traditsioonilistele taustatunnustele nagu ettevõtte töötajate arv, tegevusala jms, üheks oluliseks eristavaks näitajaks suhtumisel oma personali ja selle arendamisse ettevõtete hinnang oma turupositsioonile kitsamal toodangualal.

Need ettevõtted, kes hindavad end oma toodangualal liidergruppi kuuluvateks, on eristunud sagedasema töötajate koolitamise, koolidega koostöö tegemise ja praktikantide palkamise, personali tähtsustamise poolest ettevõtte edukuse tagamisel. Turupositsiooni määratlus oma toodangualal tugineb ettevõtete endi hinnangule. Ka antud uuringu raames palusime tööandjate telefoniküsitluses ettevõtetel hinnata oma turupositsiooni järgmise küsimuse abil:

„Kui määratlete oma firma turupositsiooni, siis kas kuulute oma kitsamas tegevusvaldkonnas... liidrite hulka, olete keskmiste seas, või omate väikest turuosa.”

Liidergruppi kuuluvana ei määratle end mitte ainult suure töötajate arvuga ettevõtted (tabel 6). See näitab, et ettevõtte edukus on küll seotud töötajate arvuga, kuid viimane pole seejuures määrav - 41% liidergruppi kuuluvatel ettevõtetel on töötajate arv alla 50.

Tabel 6 Põhikohaga töötajate arv erineva turupositsiooniga ettevõtetes.

Töötajate arv/ hinnang turupositsioonile	Liidergrupp (n=99), %	Keskmine seas (n=92), %	Väikese turuosaga (n=76), %
3-9 töötajat	4	12	18
10-19 töötajat	19	34	43
20-49 töötajat	18	17	17
50-99 töötajat	9	9	8
100-249 töötajat	18	16	8
250 ja enam	31	12	9
	100%	100%	100%

Kuna liiderpositsioonil olevad ettevõtted on oma suhtumises ettevõtte töötajatesse ja nende koolitusse teatud mõttes suunda loovad, toome nii koolitusplaani puudutavas küsimuses kui edaspidises analüüsis äriühingute puhul eraldi välja hinnangud just selles lõikes.

Liidergruppi kuulvatel ettevõtetel on koolitusplaan (48%) oluliselt sagedamini olemas kui keskmist (34%) ja väikest turuosa (21%) omavatel ettevõtetel.

Koolitusplaani koostamise põhimõtetest toome näiteid tööandjate fookusgrupis väljaõeldust:

- *See vajadus võib olla väga mitmesugune – ikkagi töötajate kompetents ja väärtused. Kui ettevõttel on vaja mingit tööd teha, laieneda uutesse sfääridesse, siis ka koolitatakse. Ei ütleks, et tähtis on üks või teine, tegelikult on kõik tähtsad. Me teeme väga palju – õpetame kaaskutsealasid, kõrvalprofessioone, koolitame ise..., töölised, meistrid, oma spetsialistid. Me planeerime.*

MILLE ALUSEL?

- *Tuleneb päris mitmest asjast. Kõigepealt päris põhilised plaanid. Kui on näha, et tuleb mingi uus investeering. Siis on arenguveestlused, sealt tuleb informatsiooni. Ja loomulikult vajaduse järgi.(....). Meil on eelarve ja selle piires me ka mängime. Loomulikult on üks valdkond, mis sisse sõidab – seadused ja sellised uued asjad, mis on muutunud. Tehnilist planeerimist, mis puudutab juhtimist ja koostööd, seda planeeritakse pikemat aega. Kui tahad muuta hoiakuid, võib-olla ka käitumist, pannes inimesi kuidagi teistmoodi käituma, siis see võtab väga palju aega.*

Seega on töötajate koolitus seotud ettevõtte arengukavadega, investeeringute ja strateegiaga. Vastavalt sellele hinnatakse erinevate töötajate gruppide koolitusvajadust ja suunatakse neid koolitusele.

Koolitusplaani ja koolituseelarve koostamiseks on erinevad tavad. Arvestatakse ettevõtte töötajaskonna arendamise kava, allüksuse juhtide ettepanekuid, erinevates valdkondades tekkivat koolitusvajadust, töötajate endi initsiatiivi jmt

- *On kujunenud mingid kindlad koolitused, mida me teeme aastast aastasse. Kui koolitajat ei leia, teeme ise ja kasutame just oma spetsialiste, kes koolitavad. Koolitusplaaniga on ka nii, et meil toimuvad arenguveestlused. Kõiki asju on võimatu ette planeerida. Seetõttu on seal ikka mingisugune paindlikkus olemas..... Küsimus, kuidas me rahasid oskame panna – üks rusikareegel, mida ma ka koolitajana olen kuulnud paljudes teistes ettevõtetes, et spetsialiste puhul on eelarves üks tema kuupalk ja niisuguste rahadega arvestame. Klienditeenindajate puhul nii ei saa, seal on valdavalt grupikoolitused. Siis vaatame lihtsalt eelmiste aastate baasilt.*
- *Uutel töötajatel on kohustus läbida koolitus. Maksekaardid ja kassasüsteemid – need on neile või ka vanadele aeg- ajalt meelde tuletamiseks vaja läbi käia.*
- *Meditšiinis on asi hoopis keeruline. ...Üle viie aasta on nii õdedel, ämmaemandatel kui arstidel tarvis oma kvalifikatsiooni tõestada. Õdede Liit on töötanud välja oma täienduspunktide süsteemi, iga eriala arstide ühendustel sisuliselt omad skeemid.Iga inimene, kes tahab püsida kutsealal, jahib neid punkte. On teada, mitu punkti ta peab saama viie aasta jooksul. Ja üks tööandja peab lähtuma oma koolitusele saatmises ka sellest. Üks asi on see, mis on tööandja vajadus ja milles ta näeb, et töötaja kompetentsi tuleb tõsta. Teine asi on see, et kui töötaja ütleb, et tal on vaja erialaselt need punktid saada, siis peame ka sellest lähtuma.*
- *Pigem selline üldine vajadus, me teame, kus on meie teeninduse tase täna ja kuhu me tahame jõuda.*

Töötajaid viimase aasta jooksul koolitanud tööandjate motiivid ja ajendid töötajate koolitusele suunamiseks on toodud joonisel 1. Nii sellel kui järgnevatel joonistel tööandjate uuringust (telefoniküsitlus) on kõikide vastanute hulgas ära toodud nii äriühingud kui asutused. Lisaks sellele on eraldi välja toodud oma toodangu- või teenustealas erinevat turupositsiooni (nende endi määratluse kohaselt) omavate ettevõtete hinnangud.

Joonis 1 Töötajate suunamine täienduskoolitusele tööandjate poolt, %

	kõik, n=268	liidergrupp, n=96	keskmine turuosa, n=82	väike turuosa, n=58
vastavalt ettevõtte, asutuse koolitusplaanile	28	40	26	10
arenguestluste põhjal	23	32	11	10
allüksuste juhtide initsiatiivil	48	63	43	21
firmajuhi initsiatiivil	49	65	43	43
koolitusvajaduse tekkimisel konkreetses valdkonnas	79	86	73	81
töötajate initsiatiivil	48	58	37	33
koolitaja pakkumisele vastates	30	36	23	29
muu variant	1	2	0	3

Kõige sagedamini lähtutakse täienduskoolitusele suunamisel vastava vajaduse tekkimisest mingis konkreetses valdkonnas, millele järgneb töötaja(te) koolitusele suunamine firmajuhi ja allüksuse juhi initsiatiivil.

Asutustes on erinevalt äriühingutest sagedaseim ajend täienduskoolituseks töötajate endi initsiatiiv (75%) ja kõige vähem levinud põhjus juhi initsiatiiv (28%).

Nagu selgus elanike seas läbi viidud uuringust, näevad koolitusel osalenud isikud ise koolituse ajendina oluliselt sagedamini omaenda initsiatiivi (joonis 2).

Joonis 2 Viimase aasta jooksul koolitusel osalenute hinnangud koolitusele suundumise põhjuste kohta (% , n=224)

	Kõik, n=224
Töötaja initsiatiivil	41
Otsese ülemuse initsiatiivil	22
Vastavalt ettevõtte, asutuse koolitusplaanile	21
Koolitusvajaduse tekkimisel just selles valdkonnas	20
Koolitaja esitas pakkumise	16
Firmajuhi initsiatiivil	14
Arenguveestluse põhjal	4
Muu variant	3

2 Tööalase täienduskoolituse levik

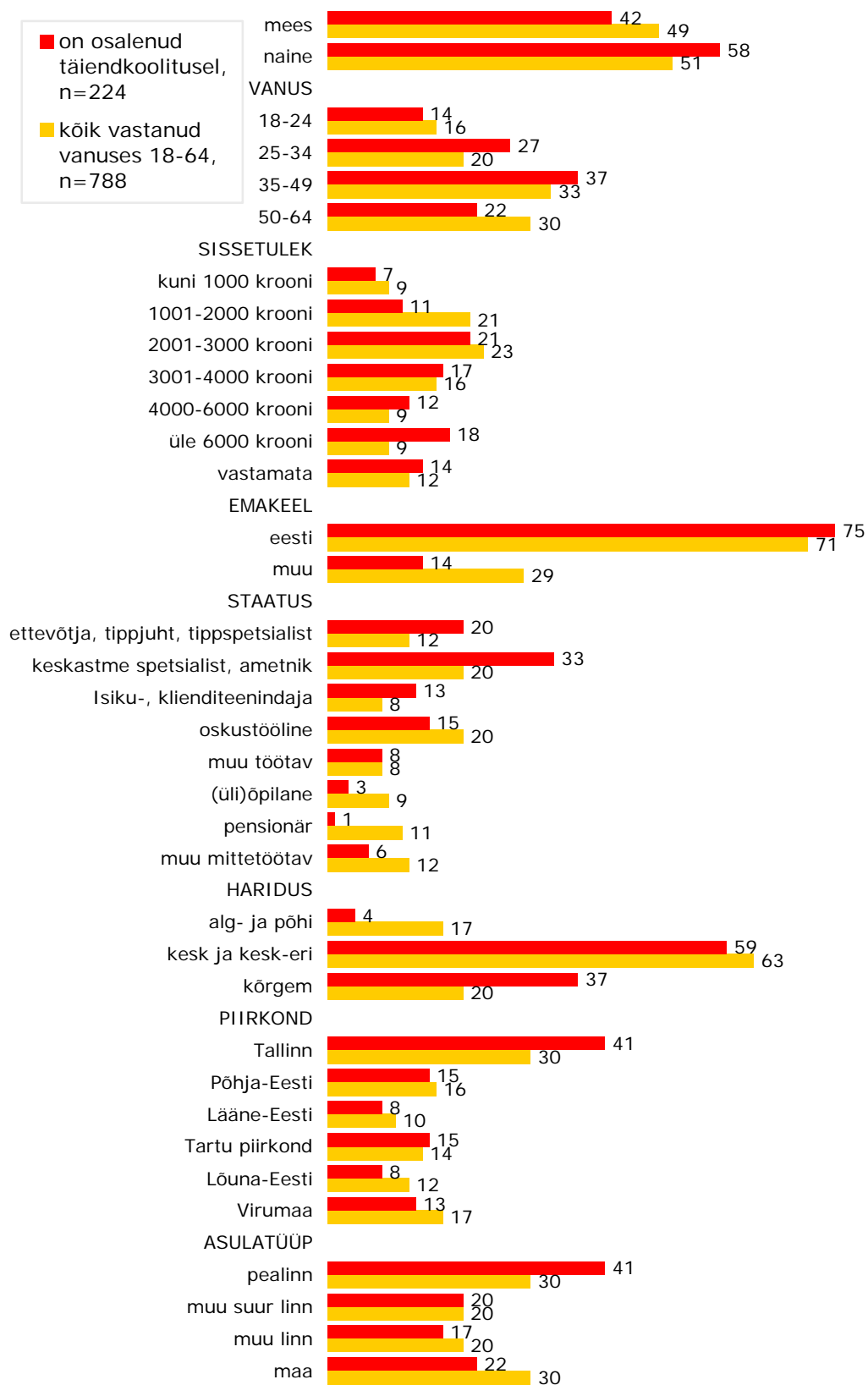
Tööalase täienduskoolituse levikut hindame elanike seas läbi viidud uuringule tuginedes. Uuringust selgus, et **viimase aasta** jooksul on tööalasel täienduskoolitusel osalenud $22\% \pm 2.5\%$ 15-74 aastastest elanikest⁴. 18-64 aastastest tööealistest elanikest on tööalasel täiendus- või ümberõppekoolitusel osalenud 28%. See on hinnanguliselt 230 000 isikut laiendatuna kogu rahvastikule samas vanusegrupis.

Joonisel 3 on toodud viimasel aastal tööealiste elanike grupis koolitusel osalenute karakteristikud võrreldes kõikide 18-64 aastaste elanikega.

Olgu siinkohal nimetatud erinevate taustatunnuste osas need vastanute grupid, kes osalevad kõige enam tööalasel täiendus- või ümberõppekoolitusel (koolitusel osalenute tüüpiline portree): nendeks on naised (58%), isikud vanuses 35-49 aastat (37%) ja sissetulekuga ühe pere liikme kohta 2001-3000 krooni kuus (21%), eestlased (75%), keskastme spetsialistid ja ametnikud (33%), kesk-, kutsekesk- või keskeriharidusega (59%), Tallinna elanikud (41%).

⁴ Vastav küsimus oli sõnastatud järgmiselt: „Kas Te olete viimase 12 kuu jooksul osalenud tööalasel täiend- või ümberõppekoolitusel oma töökohal või koolitusasutuses?”

Joonis 3 Täienduskoolitusel osalenute võrdlus kogu tööealise elanikkonnaga erinevate taustatunnuste alusel, %



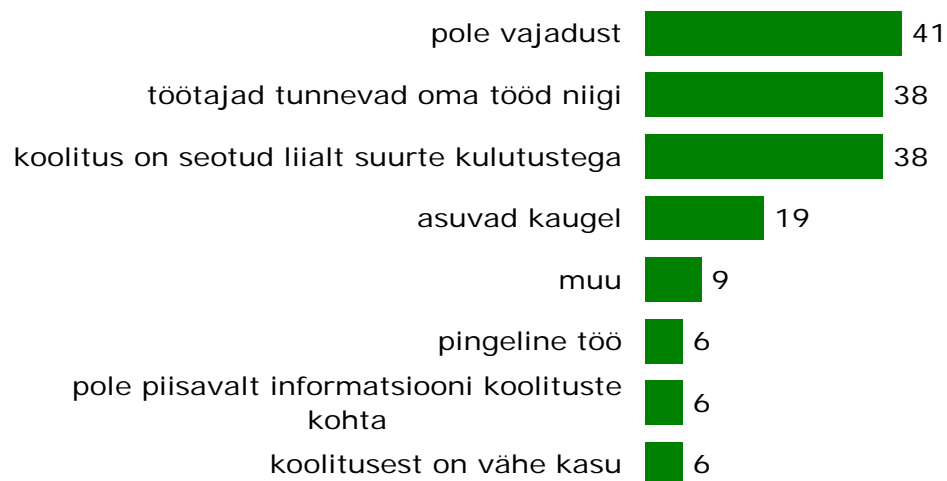
Vaadates tööalasel koolitusel osalenute koosseisu erinevate taustatunnuste lõikes võrrelduna kogu tööealise elanikkonnaga, saame välja tuua, milliste tunnustega rühmades on koolitus enam levinud.

Oluliselt sagedamini on võrreldes vastava proportsiooniga elanikkonnas viimasel aastal koolitusel osalenute seas tippjuhte ja –spetsialiste, samuti keskastme spetsialiste, ametnikke, isikuteenindajad. Selliste ametialade esindajate sagedasemast koolitusel osalemisest on tingitud ka kõrgharidusega, Tallinna, naiste ja kõrgema sissetulekutasemega isikute suurem osakaal tööalasel koolitusel osalenute seas võrreldes vastava osakaaluga elanikkonnas.

Tuginedes tööandjate seas läbi viidud telefoniküsitlusele, saame väita, et suuremad tööandjad (alates 100 töötajast), oma toodangualas liidergruppi kuuluvad ettevõtted, riigi- ja omavalitsusasutused on praktiliselt kõik aasta jooksul kedagi oma töötajatest koolitanud. Samas, mida väiksem on ettevõtte töötajate arv, seda tõenäolisemalt ei tegelda seal oma töötajate koolitusega. Nii pole oma töötajaid viimase aasta jooksul koolitanud 30% 3-9 töötajaga, ja 15% 10-19 töötajaga ettevõtetest. Suurema töötajate arvuga ettevõtetes koolitatakse oma töötajaid kas kohapeal või suunatakse neid erinevatele koolituskursustele.

Töötajate mittekoolitamise põhjused on toodud joonisel 4.

Joonis 4 Põhjendused, miks ei suunata oma töötajaid koolitusele (% , n=32)



Sagedamini tuuakse esile koolitusvajaduse puudumist, töötajate poolt niigi töö tundmist ning koolituse seotust liialt suurte kulutustega. See tähendab, et olulise tegurina töötajate mittekoolitamisel saame välja tuua koolitusvajaduse mitteteadvustamise.

2.1 Erinevate ametialade töötajate koolitamine

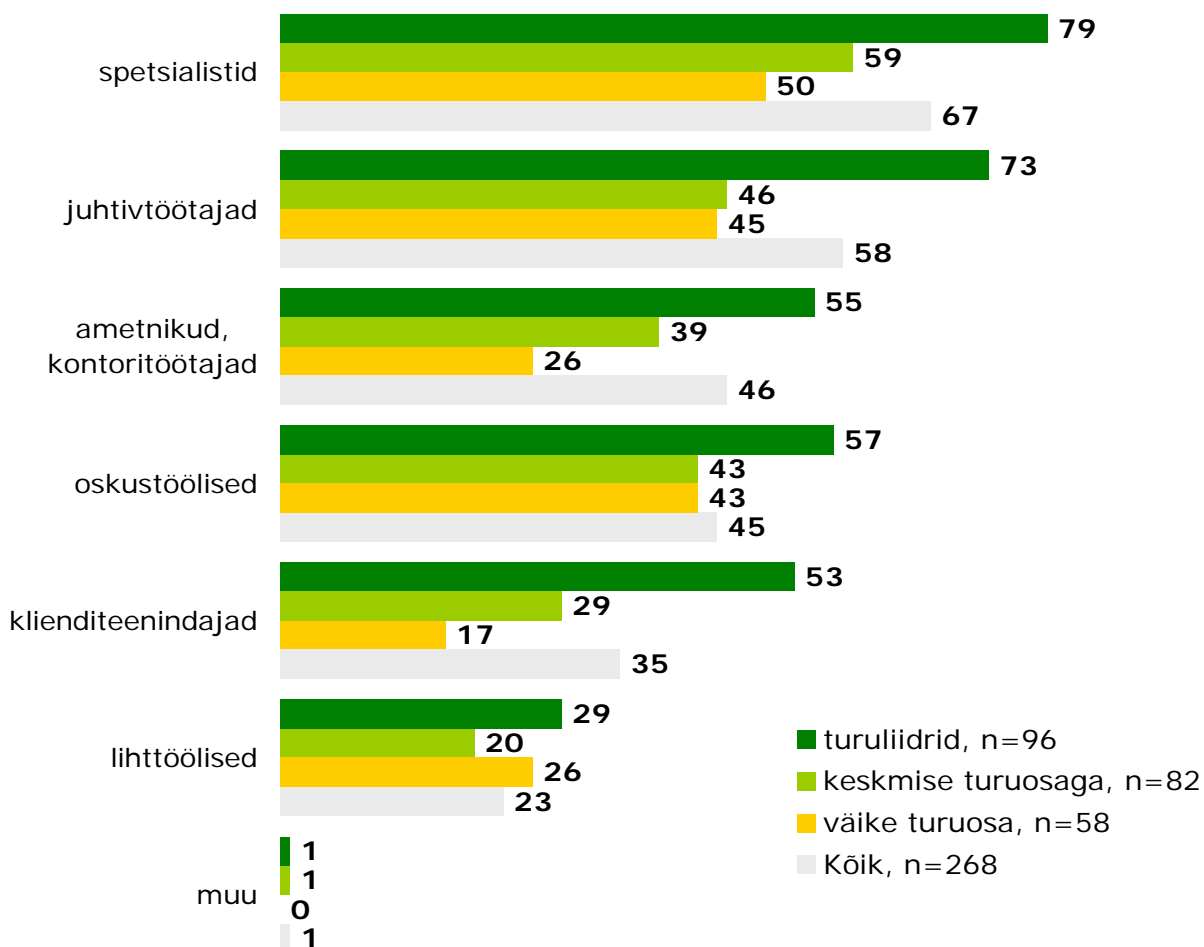
Üheksakümnendate aastate lõpul olid Eestis koolitajate poolt pakutavate kursuste seas ülekaalus juhtivtöötajatele suunatud kursused.

Juhtide sagedasemat koolitust eelnevatel aastatel toodi esile ka tööandjate fookusgrupis:

- *Meie ettevõttes on kõik direktorid käinud Invictas. Nema on kõik selle läbinud. Juhtimis-, töökorraldus, meeskonnatöö, absoluutselt kõik, mis on. Ja kuna meeskond on stabiilne, siis mina neid hetkel rohkem ei koolita (.....) 3-5-aasta pärast võib-olla maksab.*

Nagu selgus tööandjate telefoniküsitlusest, on viimase aasta jooksul kõige enam suunatud täienduskoolitusele spetsialiste (67%). Ka juhtivtöötajate koolitamine (58%) on endiselt levinud (joonis 5).

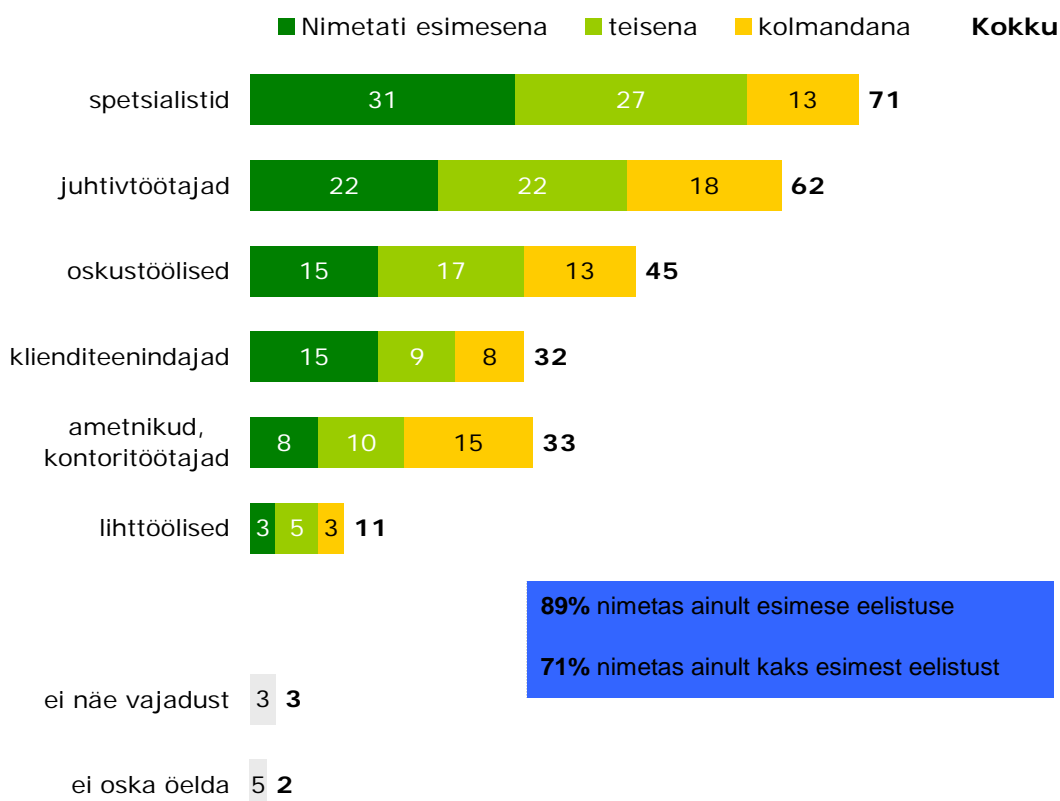
Joonis 5 Tööandjate hinnangud erinevate ametialade töötajate koolitamise kohta viimase aasta jooksul (%)



Mida parem on ettevõtte turupositsioon oma kitsamal toodangualal, seda tõenäolisemalt koolitab ta erinevate ametialade töötajaid.

Tööandjatel paluti hinnata, milliste ametialade töötajate täienduskoolitust nad näevad lähiaastatel ette esmajoones, millist teise ja kolmandana (joonis 6). Kava koolitada esmajärjekorras samade ametialade töötajaid nagu seni, so esmajoones spetsialiste ja juhtivtöötajaid, jätkub ka lähiaastatel.

Joonis 6 Erinevate ametialade töötajate koolituskavatsus ettevõtetes ja asutustes (% , n=300)



Vajadus koolitada esmajoones spetsialiste ja juhtivtöötajaid tuleneb situatsioonist tööjõuturul - ettevõtetel on kõige raskem leida oma vajadustele vastavaid, ettevõtte konkurentsivõimelist tegutsemist tagavaid, arengupotentsiaali luua suutvaid, iseseisva otsustusvõimega spetsialiste ja juhtivtöötajaid. (Tööturuameti kliendiuuring, 2003)

Tööandjate fookusgrupis põhjendati spetsialistide ja juhtivtöötajate koolitusvajadust asjaoluga, et spetsialisti ametikohale sobiva inimese leidmisel väljastpoolt ettevõtet või taolise isiku edutamise korral oma töötajate seast vajab ta täiendavat koolitamist. Tippjuhid, allüksuste juhid on need, kes peavad oskama

otsustada ka alluvate koolitusvajaduse üle, et tagada nende oskuste, teadmiste, töösse suhtumise ja teenindusvalmiduse selline tase, mis on vastavuses firma eesmärkide ja strateegiaga. Kõik töötajad peaksid tulema toime situatsioonides, kus neil on vajalik reageerida toimuvatele muutustele kiiresti ja efektiivselt.

3 Koolituse tulemuslikkuse tagamine läbi kogu koolitusprotsessi

Järgnevas peatükis analüüsime põhjalikumalt koolituse tulemuslikkusega seotud probleeme läbi kogu koolitusprotsessi. Seejuures toetume tööandjate ja koolitajate vestlusringides väljaöeldud seisukohtadele ning toome välja erinevad seisukohad ja nende leviku tööandjate ning tööalasel koolitusel osalenute kvantitatiivvuringute põhjal.

3.1 Koolituse planeerimine ja selle koordineerimine

Nagu eelpool toodust (tabel 5) selgus, on töötajate koolitusplaanid olemas esmajoonel suuremates ettevõtetes ja asutustes, oma kitsamal toodangualal liidergruppi kuuluvatel ettevõtetel.

Samal grupil on reeglina palgatud ka isik, kelle ülesannete hulka võib ühe vastutusalana kuuluda töötajate täienduskoolitusele suunamine, sobiva koolitaja valik ja koolituse tulemuslikkuse hindamine või vähemalt eelpoolnimetatust ülevaate omamine.

- *Personaliosakond koordineerib koolitusi Teiseks ise koolitan.*
- *Ametikoht on personalijuht meditsiini ettevõttes. Meie ettevõttes personaliosakonda kui sellist ei ole (.....). Tuleb tegeleda kõikide küsimustega, kaasa arvatud täiendkoolitus. aga see on meil jaotatud nii, et keskastme juhid vastutavad selle (oma alluvate - A.T.) koolituse selle eest.*
- *Minu juhtida on nii ettevõtte koolituskeskus, kes teeb väliskoolitust kui kogu koolituse erinevate kategooriate tasemetel koolituse organiseerimine ja läbiviimine vastavalt ettevõtte vajadusele ja hetkeseisule. Need on väga muutuvad.*

Koolituseelarve on paindlik – aastane summa jagatakse koolitustele vastavalt vajadusele.

- o *Eelarve on paindlik ja jooksev. Aasta algul me muidugi planeerime suuremaid täienduskoolitusi, mis on kallid. Me teame juba, et see on plaanis. Investeeringud jms*

KOOLITUSEELARVE JAOTUS ERINEVATELE AMETIALADE GRUPPIDELE, KAS SEE ON PAIKA PANDUD?

- o *Meie majas see on küll nii. Järgmiseks aastaks toimub praegu eelarve koostamine, kus koolitusvajaduse väljaselgitamine toimub vastavate äriüksuste väliskoolitus, kuhu me rohkem oma koolitust tahame järgmisel aastal suunata. Väliskoolitus on koolitusfirmadega kokku leppimine jne. Sellest tulenevalt saabki see eelarve kokku pandud.*

JUHID TEEVAD OMA ETTEPANEKUD?

- o *Kindlasti, vastavalt oma töötajatest lähtuvalt. Koos minuga arutame läbi. Meie kokkulepped lähevad edasi juhatusse, direksiooni põhjendustega, et seda on nii vaja. Kõik on teada, kõigile on teada, keda, millal ja kes koolitab.*
- o *Meil küll nii ei ole. Müüjakoolitus on põhiline ja selle jaoks on igal aastal enam-vähem ühesugune summa arvestatud. Müügijuhtide või juhtide koolitus, raamatupidajatele jooksvate seaduste muudatuste kohta koolitus, see ei ole meil planeeritud. Kui on vaja, leitakse raha ja inimene läheb koolitusele.*

Tuginedes fookusgrupis väljaöeldud seisukohtadele, on koolitusplaan abivahendiks esmajoonel koolituse üldiste mahtude määratlemisel, aidates nii juhtkonnal kui allüksuste juhtidel kavandada personali arengut ja selleks vajalikku ressursi.

3.2 Koolituse eesmärkide teadvustamine ja sõnastamine tööandja enda, koolitatava ja koolitaja jaoks

Koolituse planeerimisel ettevõttes, asutuses ei sõnastata mitte alati koolituse eesmärgi protsessis osalejate jaoks. Suurema töötajate arvuga ja oma alal liidergruppi kuuluvates ettevõtetes planeeritakse koolitus vastavalt firma arengukavale koos eeldatavate muutustega, mis peaksid erinevate ametialade töötajates koolituse kaudu aset leidma. Sageli toimub see etappide kaupa.

- o *Meie eesmärk on olnud aastast aastasse nende hoiakute muutmine selleks, et olla teenindaja, selleks, et vältida konfliktisituatsioone jne(....) Alustasime kunagi päris teeninduspõhimõtete selgitamisega. Päris loengute vormis TPÜ õppejõudude kaasabil. (....)Edasi oli kolme aastane programm – ametioskuste hindamine. Selle eesmärk oli see, et panna selle osakonna juhataja mõtlema, kellel on 200 alluvat, et kes on see Jüri, Ivan või Jaan.... Kuidas ta on siiani töötanud, mis on temal*

positiivne- alustame ju alati positiivsest. Inimene on teinud seda hästi, aga nüüd mis edasi. See oli eesmärgi sõnastamine ja kuidas edasi minna. Me andsime talle endale võimaluse analüüsida iseennast ja öelda, mida ta ise leiab, kuidas võiks teha. Kolm aastat oli projekt. Nüüd järgmine etapp on ühe koolitusfirmaga koostöös, iseenese tundmaõppimine, juhi arendusprogramm, kus tööpooldest igaüks õpib iseennast tundma(.....). Ikka on see kõik ühe eesmärgi nimel, et linnakodanikud jääksid meiega rahule.

Oluline roll koolituse eesmärgi sõnastamisel ja ka selle kirjapanekul on allüksuse juhil. See, kas ja kuidas see toimub, mõjutab koolituse tulemuslikkust.

- o *Koolitatava otsesel juhil on kohustus enne koolitust vestelda sellega, kes läheb koolitusele. Selle pärast, et ta tööpooldest saaks aru, et see on vajalik ja et ei juhtuks seda, et ta tuleb koolitusele ja sõdib oma sisemuses selle vastu või on vales kohas äkki. Läheb raha ja aeg kaotsi. (.....). Nendes asutustes, kus see süsteem toimib, on teenindaja motiveeritud, ta teab, et nad saavad kasulikku sellest ja see on neile endile vajalik. Seetõttu oleme sellise korra sisse viinud. Sellist eesmärgi sõnastamist koolitusplaanis, olen nõus, et seda on sinna väga raske kirja panna. ...Aga me teeme seda enda jaoks, et asjad oleksid süsteemsed.*

Eesmärgi sõnastamine ja selle läbiarutamine annavad nii juhile, allüksuse juhile kui koolitatavale selguse selles osas, mida on vaja muuta ja mida oodatakse koolituselt. Selle teabe saab edastada koolitajale, et tema, tuginedes oma kompetentsusele, viiks läbi koolituse seda eelnevat teavet arvestades. Vastasel korral võib koolitusega kaasneda nii koolituses osaleja kui ka tööandja rahulolematust.

- o *Nt. tahetakse alluvatele suhtlemiskoolitust. Mis see on ja milleks seda vaja on? Ja siis niimoodi, küsimuste läbi, selgub, et tal on meeskonnas võib-olla kaks inimest, kes omavahel läbi ei saa. Aga kui jääkski selle juurde, et ahaa, suhtlemiskoolitust otsime, kindlasti leiame mõne koolitaja ja saadaks meeskonna sinna, siis on pärast see rahulolematust üsna suur. Mis me siin teeme, miks me siin oleme. Seetõttu sellised vestlused toimuvad üsna sageli. Juht peab endale väga selgelt aru andma, mida ta tahab, miks ta tahab ja kus on tegelik probleem*

DIAGNOOSIMINE?

- o *Tegelikult jah, et nad (allüksuste juhid - A.T.) väga umbropsu neid asju ei otsustaks. Nema on ju need, kes kõigepealt peavad aru andma, mis on nende meeskonna vajadus, mitte ei ole nii, et keegi eemalt ütleb, et meil on plaanis sellised asjad ja saadame. Et sellist asja ei juhtuks.*

Kui firmasiseselt on koolituse eesmärgid selgitatud, peaks need edastatama koolitajatele, kes saavad teha oma pakkumised ja kelle seast valitakse välja koolituse läbiviija.

Seda juhul kui firmal ei ole kindlat koolitajat, kes teeb talle individuaalse koolituse, arvestades ettevõtte iseärasusi, tehes nn "rätsepatööd".

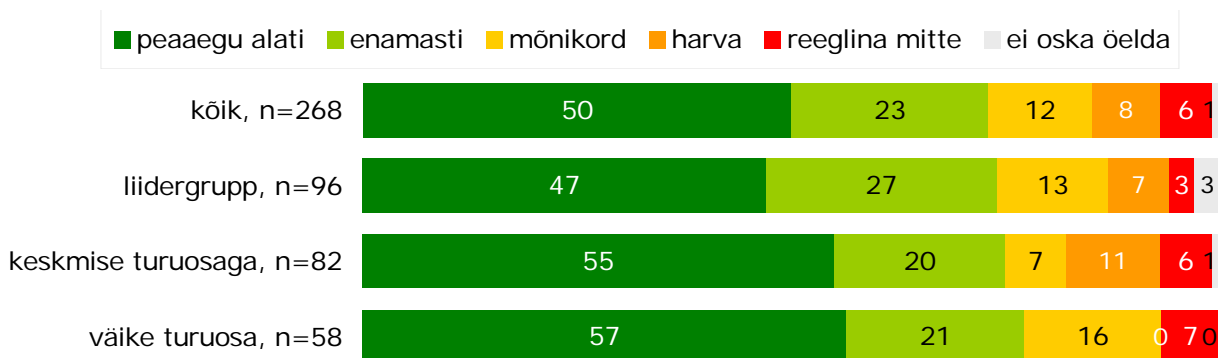
Individuaalne lähenemine koolitaja poolt pole alati rahalisest seisukohast võimalik ja ka otstarbekas. Võimalust individuaalseks lähenemiseks kasutatakse kas teatud probleemide või koolitatavate grupi puhul.

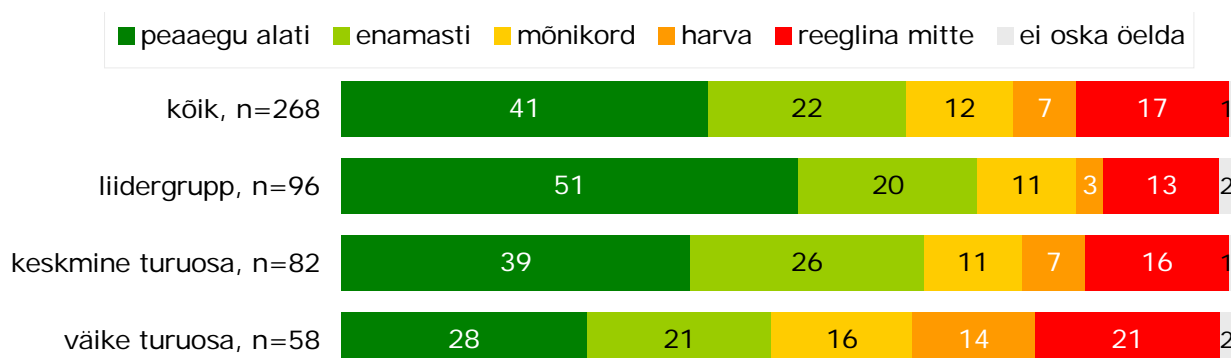
- *Oleneb koolitajast, mõnel korral oleme kasutanud, on väga spetsiifiline. Kui on väärtushinnangute selgitamine. Tööliste puhul oli konflikt – tehnilised struktuuriüksused ei saanud läbi. Oli vaja, et nad omavahel väga hästi hakkaksid läbi saama, üksteist arvestama, sest nad olid väga kõrgelt kvalifitseeritud. Sellise koolituse puhul me intervjuerisime, rääkisime ja siis vesteldi koolitatavatega, iga inimesega.*
- *Meil oli selline kogemus, et juhtkonnale võtsime ka koolitusfirma ja siis oli ka „rätsepatöö” osa, aga see oli ankeedi tasemel. Tutvus iga inimesega.*
- *600 koolitatavat, siis pole võimalik koolitajal igaühega tegeleda. Koolitaja selgitab seda mulle kohe 10 minuti jooksul.*

Selgitamaks, mil määral on levinud erinevad viisid koolituse eesmärkide teadvustamisel nii tööandjate kui koolitusel osalenute seas, vaatame kvantitatiivuuringu tulemusi.

Tööandjatel küsiti telefoniküsitluses, kuivõrd sageli neil arutatakse koolituse eesmärgi koolitatavaga ja koolituse läbiviijaga. Tulemused on toodud joonisel 7 ja 8.

Joonis 7 Eelnev koolituse eesmärkide läbiarutamine koolitatavaga (% viimase aasta jooksul töötajaid koolitanutest)



Joonis 8 Koolituse eesmärkide läbiarutamine koolitajaga (% viimase aasta jooksul oma töötajaid koolitanutest)

Kui töötajatega koolituse eesmärkide läbiarutamise sageduses puudusid olulised erinevused sõltuvalt firma turupositsioonist - pigem arutati töötajatega koolituse eesmärke sagedamini väiksemat turuosa omavates ettevõtetes, siis koolitajaga koolituse eesmärkide arutelu toimub oluliselt sagedamini suurtes ja oma kitsamal toodangualal liidrite hulka kuuluvates ettevõtetes.

Oluliselt erinevad koolitusele eesmärkide seadmises ka äriühingud (ettevõtted) ja riigi- ning omavalitsusasutused. Viimastes vesteldakse harvemini koolituse eesmärkidest esmajoones töötajatega (peaaegu alati - 34% võrreldes äriettevõtete 52%).

Eelpooltoodu iseloomustas tööandjate seisukohti koolitusele eesmärkide seadmise kohta. Viimase aasta jooksul tööalasel koolitusel osalenutest väitis **59%**, et töökohal arutati nendega eelnevalt koolituse eesmärke, esmajoones firma juhi (42%) ja allüksuse juhi poolt (38%). Erinevalt oma tööandjatest tõid kõige sagedamini koolituse eesmärkide eelnevat arutelu esile just riigi- ja kohalike omavalitsuste töötajad (85%). Kuna asutuste töötajad võrreldes äriühingutega vestlevad koolituse eesmärkidest oluliselt sagedamini oma vahetu juhiga (58%), võib tööandjate küsitlusest selgunud tulemus harvemast eesmärkide seadmisest asutustes olla põhjustatud vastaja (asutuse juhi, vastava ametkonna juhi) vähesest informeeritusest selles küsimuses. Kuna esineb küsimusi, mille lahendamine toimub organisatsiooni eri tasanditel, tuleb uuringute läbiviimisel arvestada ka selle asjaoluga ning leida lahendus, näiteks töötajate kaudu lähenemine konkreetsele küsimusele nagu antud juhul.

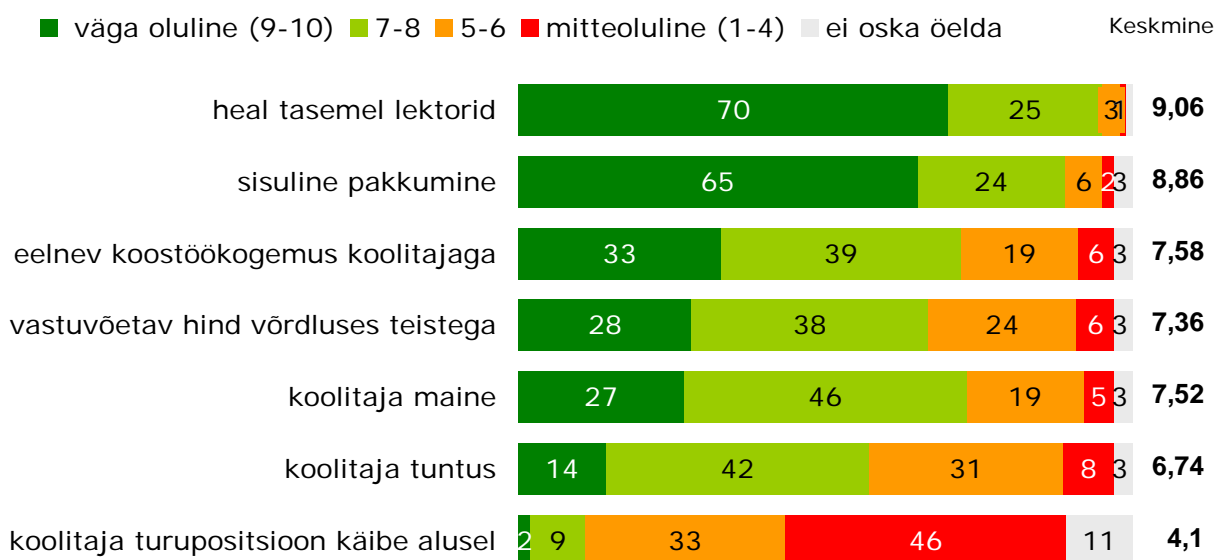
Igal juhul võime nii tööandjate kui koolitusel osalenute küsitlustulemuste põhjal väita, et koolituse eesmärkide seadmisel ja nende teadvustamisel nii koolitatavale kui eriti koolitajale on tööandjatel küllalt palju õppida. Selles osas saavad oma panuse anda koolitajad, pakkudes koolitusvajaduse hindamise alast koolitust näiteks boonuseks oma püsiklientidele või ühe sektori ettevõtetele koos, mis võimaldab arvestada sektoris levinud ametialade spetsiifikat.

3.3 Koolitaja valik

Küsisime oma töötajaid koolitanud tööandjatelt, kuivõrd olulised on nende jaoks koolitaja valikul erinevad tegurid, millest lähtudes nad oma otsustuse teevad. Hinnang paluti anda 10-pallisel skaalal, kus 1 tähendas, et see tegur pole üldse oluline ja 10, et see on väga oluline.

Tulemused on toodud joonisel 9.

Joonis 9 Tööandjate hinnangud erinevate tegurite olulisusele koolitaja valikul, n=268 (% ja keskmine)



Ülekaalukalt sagedamini peetakse koolitusasutuse valikul olulisteks heal tasemel lektoreid (esinemisoskus, ala tundmine, sobivad koolitusmeetodid, lektori maine) ja sisulist pakkumist.

Lektorite valiku olulisust koolitusel tajutakse ka koolitusasutuste endi poolt. Tööalase koolituse puhul on sageli väga oluliseks teguriks lektori praktilise kogemuse omamine. Seetõttu kaasatakse inimesi väljastpoolt koolitusasutust, mis eeldab kaasatud lektorilt kokkulepet oma tööandjaga, töötamist põhitöö kõrvalt, sageli ka õhtusel ajal või nädalavahetuseti. Oma ala väga hästi tundvaid lektoreid, kellel teadmistele lisandub ka oskus neid kuulajatele edasi anda, on igas kitsas valdkonnas suhteliselt vähe. Sobivate, heal tasemel koolitust pakkuda suutvate lektorite leidmine on koolitajate hinnangul üks keerukamaid probleeme tööalase täienduskoolituse tervikliku kursuse kokkupanekul.

Koolituse sisulise pakkumise hindamisel lähtuvad tööandjad selle vastavusest oma ootustele ja seatud eesmärkidele.

- oMa pakkusin teatud firmadele välja, mida me tahame: meie ootused, lootused, eesmärgid kõik oled mitmel lehel ja siis nad tegid mulle pakkumise. Nende pakkumiste vahel me valisime. Testisime kõigi koolitajatega – kolmega – ja ühe neist valisime välja. Koostöö praegu jätkub..... ja on õnnestunud.

Koolituse sisuline pakkumine saab sündida vastusena tööandja võimalikult täpsele ülesandepüstitusele, mis viitab ka selles etapis tööandja ja koolitaja koostöö vajadusele.

Vaadates keskmisi hinnanguid koolitaja valikut mõjutavatele teguritele, on koolitusasutuse valikul veel olulised eelnev koostöökogemus koolitajaga (7,58) ning tema maine (7,52).

Võrdluses teiste teguritega hinnati koolituse vastuvõetavat hinda vaid 7,26 palliga. See viitab tööandjate poolt koolituse sisulise poole suuremat tähtsustamist võrreldes koolituse eest makstava hinnaga.

3.3.1 Eri ametialade töötajate koolitajad

See, milliste koolitajate seast toimub koolitaja valik, sõltub ka sellest, millise ametiala töötajaid ja millisel teemal tahetakse koolitada.

Tööandjate esindajatel paluti nimetada, milliseid koolitusasutusi/koolitajaid on nad viimase aasta jooksul erinevate ametialade gruppide töötajate koolitamisel kasutanud. Tulemused on toodud joonisel 10.

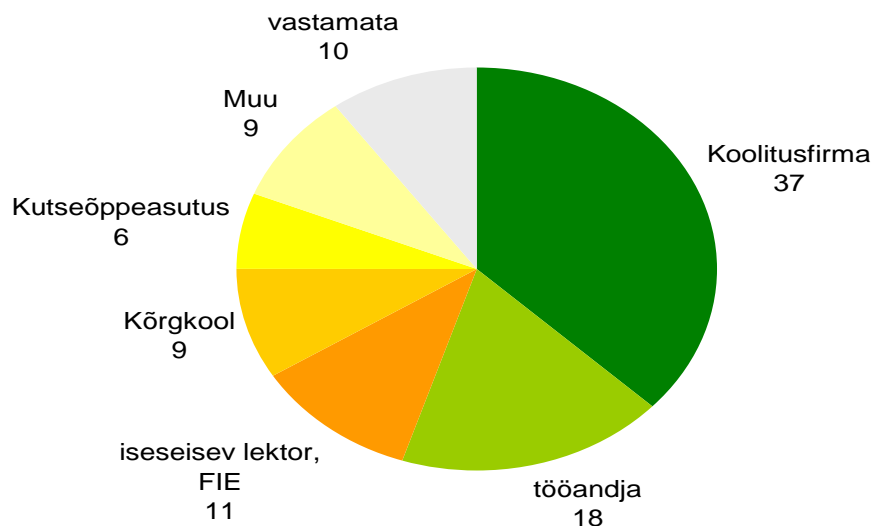
Joonis 10 Erinevate ametialade töötajate koolitajad tööandjate hinnangul (%)

	juhtivtöötajad, n=156	spetsialistid, n=180	ametnikud, kontoritöötajad, n= 123	klienditeenindajad, n=93	oskustöölised, n=121	lihttöölised, n=61
koolitusfirma	86	76	89	77	52	52
kõrgkooli täienduskoolituskeskus	15	19	11	5	1	0
välismaine koolitusfirma või lektor	12	15	3	4	6	2
iseseisev lektor, FIE	8	11	10	9	10	5
teie oma spetsialistid	6	25	18	31	50	67
muu koolitaja	4	8	6	4	3	3
kutseõppeasutus	3	8	2	4	20	13

Kõige sagedamini on erinevate ametialade töötajate koolitamiseks kasutatud koolitusfirmade teenuseid. Eranditeks on oskustööjõu ja lihttöölise koolitamine, kus koolitajatenä on oluline osa ka oma ettevõtte spetsialistidel ning kutseõppeasutustel. Nagu toodi esile fookusgrupis, teavad oma spetsialistid kõige paremini, milline on nende töötajate teadmiste/oskuste tase, teisalt võimaldavad seadmed ja ka firma spetsiifika kas tehnoloogia, firmakultuuri vmt näol paljudel juhtudel pakkuda oskustööjõule üksnes firmasisest koolitust. Kutseõppeasutusi hinnati heaks just ametialase täienduskoolituse pakkujana, kus mõningatele kursustele on nende populaarsuse tõttu vajalik varajane eelregistreerimine.

Koolitusel osalenutel paluti nimetada see koolitaja, kes viis viimati läbi tööalast täienduskoolitust. Tulemused on toodud joonisel 11.

Joonis 11. Koolitajate tüübid viimasel koolituskorral (%)



Ka tööalasel koolitusel osalenute hinnangul on koolitajaks kõige sagedamini olnud koolitusfirma, millele järgneb koolituse läbi viimine tööandja enda poolt.

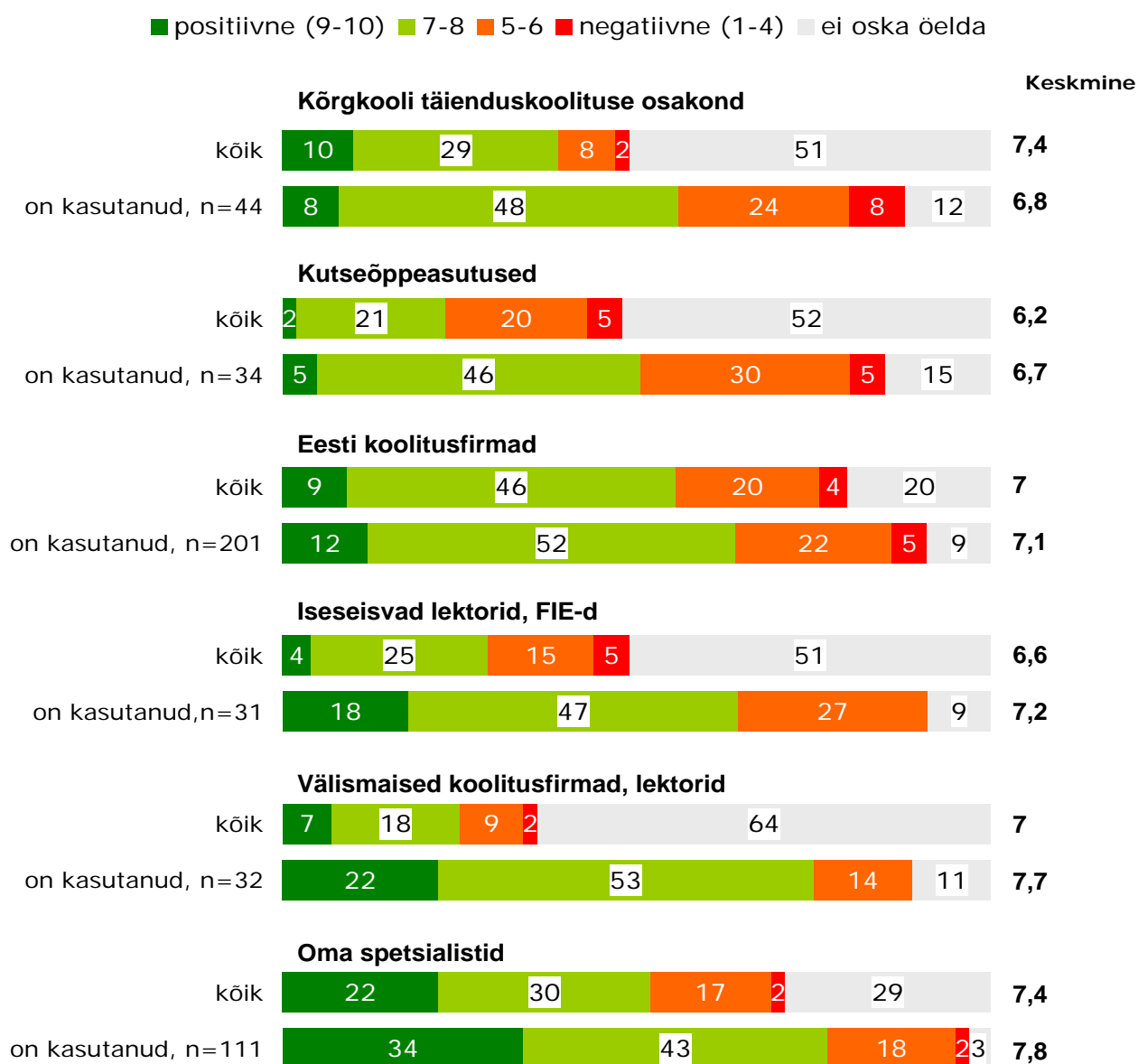
3.4 Hinnangud koolitusele ja koolitajale

Tööandjatel paluti hinnata erinevaid koolitusasutusi/koolitajaid kui täienduskoolituse pakkujaid 10-pallisel skaalal, kus 10 tähendas positiivset ja 1 negatiivset hinnangut. Tulemused kõikide vastanute ja selle koolitajaga viimase aasta jooksul kokku puutunud hinnangutena on toodud joonisel 12.

Tööandjad hindavad koolituse pakkujana kõige kõrgemalt oma spetsialiste ja välismaiseid koolitajaid. Ülejäänud koolitajatele antud hinnangud nendega kokku puutunud tööandjatel ei erine oluliselt.

Vaadates kõikide vastanute hinnanguid koolitajatele, siis ligikaudu pooled ei oska koolitajaid hinnata. Kõikide tööandjate poolt antud keskmised hinnangud kutseõppeasutustele, iseseisvatele lektoritele ja ka välismaistele koolitusfirmadele jäävad pool palli või rohkem madalamaks nende tööandjate hinnangutest, kes on vastavate koolitajate teenuseid kasutanud.

Joonis 12 Tööandjate hinnangud erinevatele koolitajatele (% ja keskmine hinnang)

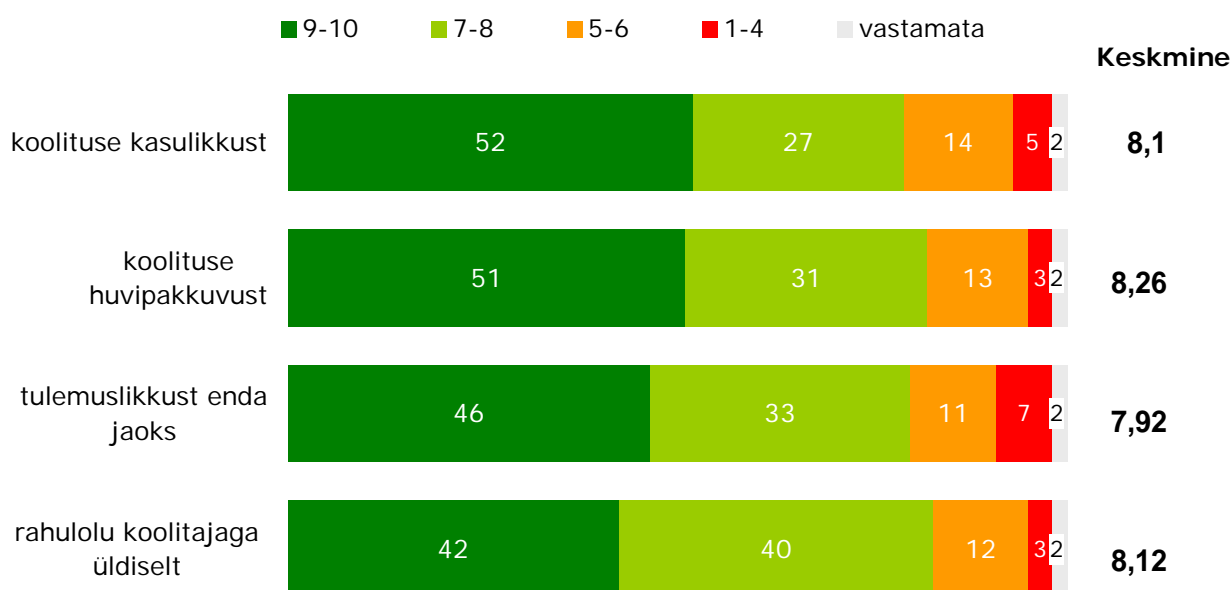


Reeglina hindavad isiklikku kokkupuute kogemust omavad kliendid teenindajat kõrgemalt kui need, kes annavad hinnanguid üksnes teiste arvamusel tuginedes. Sama kehtib ka koolitajate kohta antud hinnangute puhul. Erandiks on

kõrgkoolide täienduskoolituse osakonnad, milliste maine koolituse pakkujana on kõrgem kõikide tööandjate silmis võrreldes neid oma töötajate täienduskoolituseks kasutanud tööandjate hinnanguga. See loob küll hea eelduse oma teenuste pakkumiseks uutele koolituse ostjatele, kuid nõuab senisest enam tegelemist oma klientidele pakutava koolituse sisulise küljega, koolituse läbiviimisega.

Lisaks tööandjatele hindasid koolitajaid ka koolitusel osalenud. Nendel paluti hinnata nii rahulolu koolitajaga kui ka oma viimase koolituse huvipakkuvust, selle kasulikkust oma töö jaoks ja tulemuslikkust enda jaoks 10-pallisel skaalal. Tulemused on toodud joonisel 13.

Joonis 13 Koolitusel osalenute rahulolu koolitaja ja koolituse erinevate aspektidega (% , n=224)



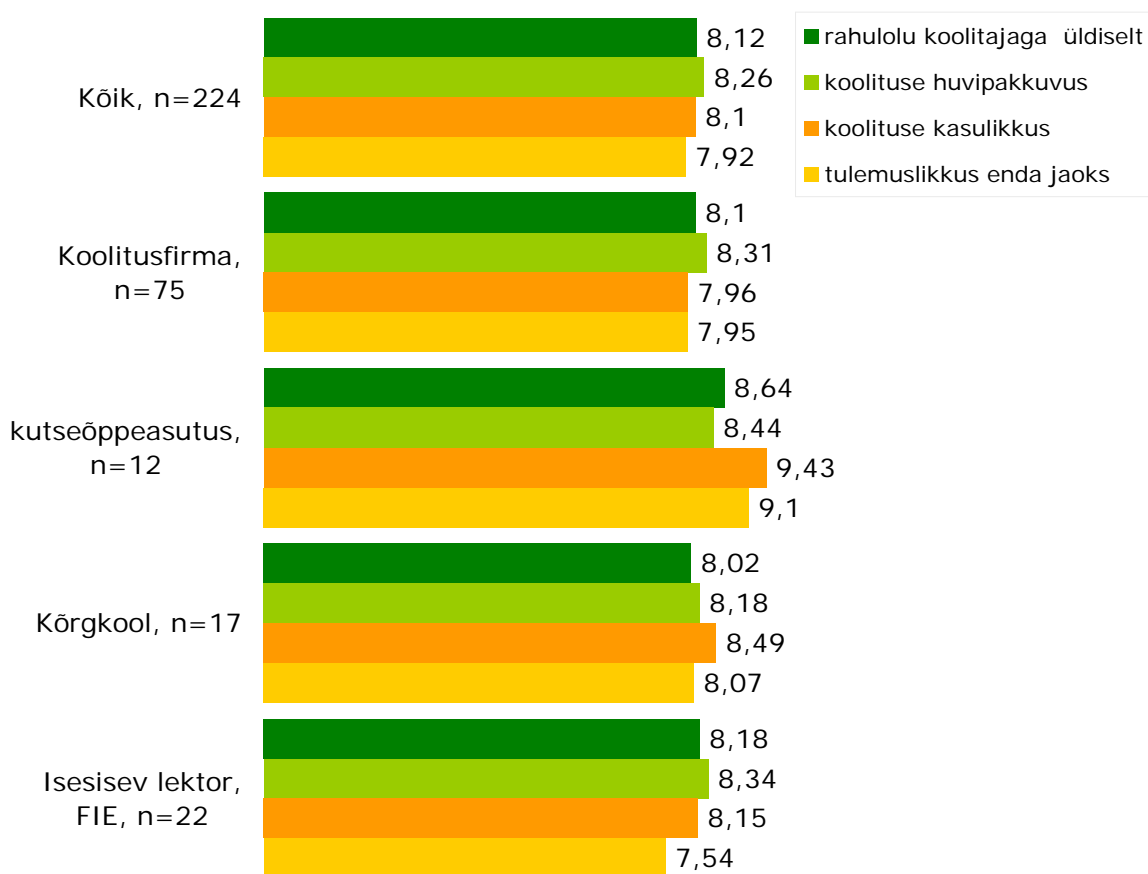
Kuigi üldine rahulolu koolitajatega on suhteliselt kõrge, on koolituse tulemuslikkust enda jaoks hinnatud madalamalt kui koolituse kasulikkust oma töö jaoks. See on ka loogiline, sest alati ei pruugi koolitus endaga kaasa tuua konkreetseid muutusi töötaja jaoks. Siiski tasuks edaspidistes uuringutes need kaks küsimust vastaja jaoks pikemalt lahti kirjutada.

Koolitusel osalenute poolt antud keskmised hinnangud erinevatele koolitajatele ja koolituse aspektidele on joonisel 14.

Üldiselt hinnatakse koolitajaid ja koolituse eri aspekte väga positiivselt, hinnangud erinevatele koolitajatele on küllalt ühtlased. Võrreldes tööandjate ja koolitusel osalenute üldisi hinnanguid koolitajatele, on koolitusel osalenud hinnanud koolitajaid kõrgemalt.

Kuigi kutseõppeasutuste juures täienduskoolitusel käinute arv on väike ja statistiliselt oluline erinevus teistele koolitajatele antud hinnangutega puudub, võib väita, et koolitusel osalenute hinnangud kutseõppeasutuste poolt pakutavale tööalasele täienduskoolitusele on kõrgemate seas. Praktiliselt maksimumi lähedane hinnang 10-pallisel skaalal on antud kutseõppeasutuse poolt läbi viidud koolituse kasulikkusele.

Joonis 14 Töölasele koolitusel osalenud isikute hinnangud koolitajale ja koolituse erinevatele aspektidele (keskmine hinnang 10-pallisel skaalal)



Kuidas siis suhtuda sellistesse hinnangutesse? Faktumi poolt enam kui aasta tagasi elanike seas läbi viidud suuremate teenindajate kliendirahulolu uuringust selgus, et kõrgeimad hinnangud analoogsel skaalal antakse pangandussektori ettevõtetele, kus keskmised hinnangud ulatuvad kuni 7,8 pallini.

Kuigi koostöö koolitajaga pole otseselt võrreldav teenindajate poolt teenuste osutamisega, tuleks koolitajatele antud keskmisi rahulolu hinnanguid, (koolitusel osalenute poolt 8,12 ja tööandjate poolt üle 7 palli), pidada kõrgeteks ja parimate teenindajate tasemele vastavaks.

3.4.1 Koolitajale tagasiside andmine osalenutelt

Koolitajad kasutavad koolitusel osalejatelt tagasiside saamiseks erinevaid viise, mida omavahel kombineeritakse. Selliste koolituste puhul, mis on suunatud teatud kindlate oskuste, teadmiste omandamisele, on kasutusel erinevad testid, eksamid, lõputööd jms.

Lisaks sellele või ka iseseisvalt kasutatakse tagasisideankeete, kus koolitusel osalenud hindavad koolitajate poolt koostatud küsimustike põhjal koolituse erinevaid külgi. Iga koolitaja kasutab tagasiside saamiseks enda koostatud metoodikat, mille abil selgitatakse koolitusel osalenute hinnangud koolitaja poolt määratletud parameetritele.

Tagasisideankeetides küsitakse (valikuliselt) hinnanguid koolituse (kursuse):

- ülesehituse, terviklikkuse, huvipakkuvuse, kasulikkuse jms;
- eesmärgile vastavuse;
- lektorite taseme (teadmised alast ja nende praktikasse rakendamise viisidest, uute teooriate ja arengusuundade tundmine, üldistusoskus, esinemisoskus, suutlikkus teadmisi edasi anda);
- kasutatud metoodika;
- osalejatele jagatud kirjalike materjalide;
- koolituskeskkonna erinevate külgede (ruumid, pausid ja nende sisustamine, söök jms) kohta.

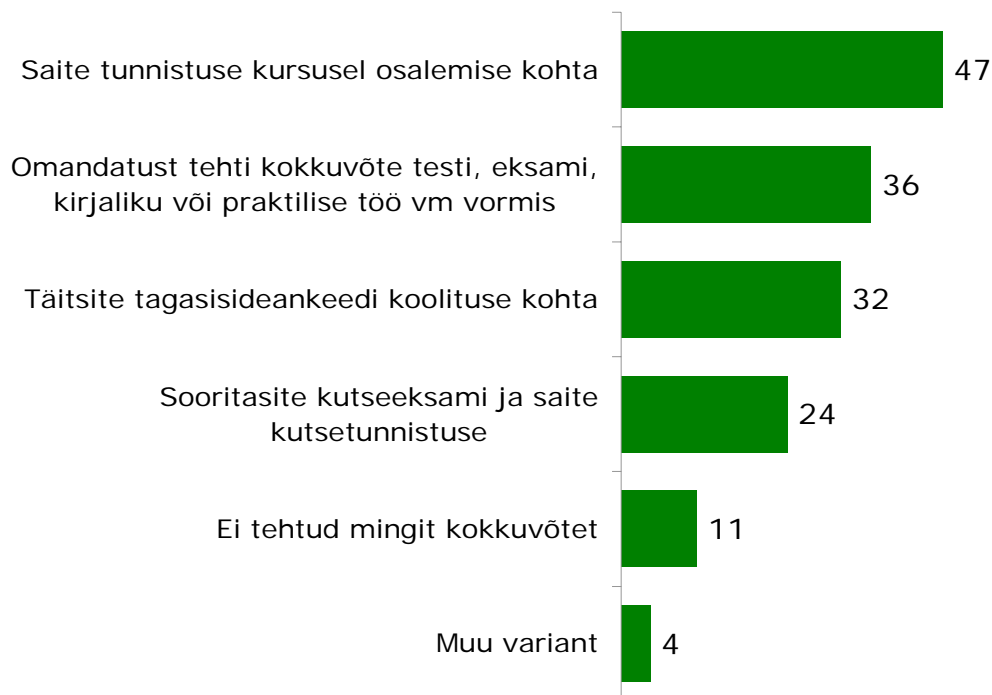
Kohene tagasiside koolitusel osalejatelt annab informatsiooni esmajoones koolitajale, aidates korrigeerida tema tegevust, lektorite valikut jms. Oluline on silmas pidada, et koolitusel osalenute poolt vahetult pärast koolitust antud vastused seonduvad tööandjate hinnangul olulisel määral koolituse emotsionaalse küljega ja vähem hinnangutega koolituse sisulisele poolele.

- *Osade koolitajatega on kokkulepe – nad on ise huvitatud, nad on oma ankeete välja töötanud. Me ise ei ole omalt poolt sellist ankeeti juba pikka aega kasutanud. Põhipõhjus võib olla selles, et me tegime selle liiga kiiresti pärast koolitust ja seal oli tühipaljas emotsioon kirjas.*

- See on koolitusfirma enda asi, mida ta tahab saada. On ka üsna mõttetuid, kuis on kolm küsimust – kuidas meeldis, mida teeksid ise teisiti. Võib juhtuda, et sealt tuleb infot, aga ma väga kahtlustan. Aga mõned on üsna asjalikud. Teine äärmus on jälle see, kus küsitakse, kas metoodika oli õige. Üks tark koolitaja otsustab ise, millise metoodikaga tasub jätkata. Seda ei peaks küsima osalejate käest. Materjalide kohta olid ka põhjalikud küsimused. Kui sa oled tasemel koolitaja, siis need on sinu pädevuses.

Töölasel koolitusel osalenud vastasid küsimusele koolitaja poolsest kokkuvõtte tegemisest viimasel koolituskorral. Vastuste jaotus on toodud joonisel 15.

Joonis 15 Kokkuvõtte tegemine koolitusest (% tööalasel koolitusel osalenutest, n=224)



Reeglina teevad koolitajad tehtust mingi kokkuvõtte. Vaid 11% viimasel koolitusel osalenutest märkis, et koolitusest ei tehtud mingit kokkuvõtet - valdavalt siis, kui koolitus viidi läbi töökohal kas väljastpoolt kutsutud koolitaja või tööandja enda poolt.

Levinuim viis on tunnistuse saamine koolitusest osavõtu kohta. 60% koolitustest lõppes kas kutseeksami (24%), kirjaliku testi, töö, praktilise ülesande sooritamisega (36%).

Tagasisideankeedi oli täitnud ligi kolmandik koolitusel osalenutest.

3.4.2 Koolituse tulemuslikkuse hindamine koolitaja poolt

Nagu koolitusel osalenute hinnangutest selgus, saavad koolitajad esmast tagasisidet koolituse kohta kursusel osalenutelt kas tagasisideankeedi, lõputööde, kutseeksamite vmt vormis.

Ka vestlusringis osalenud koolituskursuse lektorid töid koolitusest tagasisideme saamise viisina esile lõputööd kombineerituna tagasisideankeediga. Konkreetsete ametialaste oskuste puhul, kus tulemus kergesti mõõdetav ja ka töökohal kiiresti avalduv, annab see koolitajale tehtu kohta esialgse pildi.

Sageli ilmneb tööalase koolituse puhul selle tulemuslikkus alles mõne aja pärast, kui koolitusel omandatud on jõutud rakendada oma töökohal. Eriti kehtib see (tööandjate fookusgrupis väljaöeldule tuginedes) nende koolituste puhul, mis on suunatud töötaja hoiakute ja käitumise muutustele.

Koolitajal on võimalik saada oma koolituse tulemuslikkuse kohta tagasisidet kahel viisil:

1. Tööandjatelt mingi perioodi möödudes tagasisidet küsides.

Nagu fookusgrupis esile toodi, eeldab see kahepoolset partnersuhet, koostööd tööandja ja koolitaja vahel.

2. Kaudsete indikaatorite põhjal.

Nagu toodi esile nii lektorite vestlusringis kui tööandjate fookusgrupis, võivad koolitaja jaoks oma töö tulemuslikkuse hindamisel olla kaudseteks indikaatoriteks püsiklientide arvu kasv, koostöö süvenemine püsiklientidega (erinevate koolituste läbiviimine), klientuuri kasv läbi maine parenemise (koolitaja soovitamine kursustel osalenute, teiste tööandjate ja personalijuhtide poolt) jms.

Kuivõrd levinud on koolitajate endi poolt hilisem tagasiside küsimine tööandjatelt, et hinnata läbi viidud koolituse tulemuslikkust pikemas perspektiivis, vajab selgitamist eraldi uuringuga.

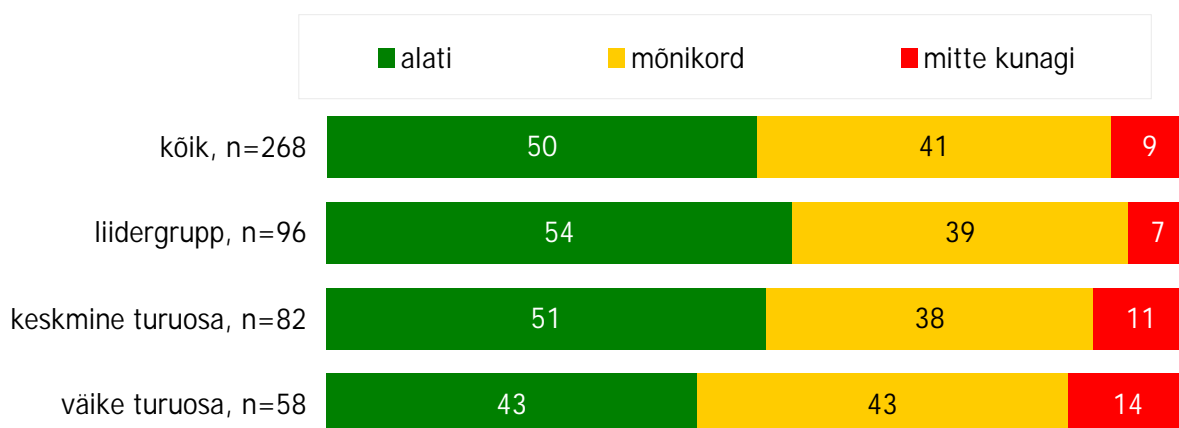
3.5 Koolituse tagasiside tööandjatele ja tulemuslikkuse hindamise viisid

Koolituse tulemuslikkuse hindamine tööandjate poolt eeldab saavutatu võrdlemist püstitatud eesmärkidega. Nagu eelpooltoodust selgus, oli ligikaudu pooled oma töötajaid koolitanud ettevõtetest, asutustest peaaegu alati eelnevalt arutanud

koolituse eesmärgi töötajatega, mõnevõrra vähem, 41% arutas eesmärgi koolitajaga.

Koolituse tulemuslikkust väitis hindavat pärast koolitust alati ligikaudu pool oma töötajaid koolitanud tööandjatest (joonis 16). Sagedamini toimub koolituse tulemuslikkuse hindamine oma peamisel tootealal liidergruppi kuuluvates ja enam kui 100 töötajaga ettevõtetes ja asutustes (63%).

Joonis 16 Koolituse tulemuslikkuse ja kvaliteedi hindamine ettevõtetes, asutustes (% aasta jooksul töötajaid koolitanutest)



Viisid, mille abil tööandjad saavad tagasisidet koolitusest ja hindavad koolituse tulemuslikkust, on toodud joonisel 17.

Koolituse tulemuslikkust hinnanud tööandjad kasutavad koolituse hindamiseks kombineeritult keskmiselt 3 erinevat viisi. Kõige sagedamini küsitakse koolitusel osalenult hinnangut nii koolituse sisu kui koolitaja kohta.

Küllalt levinud on koolituse tulemuslikkuse kohta järelduste tegemine koolitaja poolt antud tunnistuse ja töötaja poolt omandatud teadmiste põhjal.

Muutuste jälgimine koolituses osalenu käitumises ja kirjaliku tagasiside küsimine koolitajalt on suhteliselt vähe levinud. Samas eristuvad just viimatinimetatud viisid sagedasema kasutusega enam kui 250 töötajaga (47% muutused käitumises, 63% kirjalik tagasiside koolitajat) ja oma tootealal liidergruppi kuuluvate ettevõtete poolt (vastavalt 54% muutused käitumises ja 38% kirjalik tagasiside koolitajalt).

Asutustes kasutatakse koolituse tulemuslikkuse hindamisel võrreldes äriühingutega oluliselt harvemini muutuste jälgimist nii koolitatu teadmistes ja oskustes (35%) kui käitumises (19%).

Joonis 17 Koolituse tulemuslikkuse hindamisviisid ettevõtetes ja asutustes (% koolituse tulemuslikkust hinnanud tööandjatest, n=243)



Muude koolituse tulemuslikkuse hindamise viisidena nimetati veel proovitööd ettevõttes, tööandja poolset tagasisideankeeti, muutusi töö tulemuslikkuses.

Koolitusest tagasiside saamise ja tulemuslikkuse hindamise viisid ettevõttes võib jagada nelja gruppi:

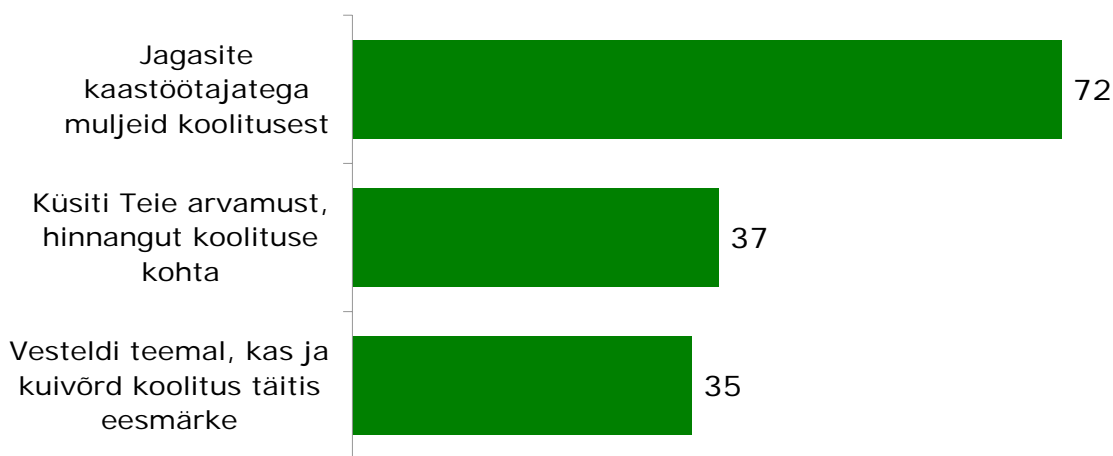
1. Koolitusel osalenute hinnangud (koolitajale ja koolituse sisule, omandatule);
2. Koolitajate hinnangud (tunnistus koolitusel omandatu kohta, koolitajapoolne kirjalik tagasiside);
3. Koolituse tagajärjel toimunud muutuste hindamine koolitusel osalenud töötajal (muutused koolituse läbinud töötajate teadmistes, oskustes, käitumises ja hoiakutes);
4. Koolituse tulemuslikkuse hindamine laiemas plaanis - mida toob koolitatud töötaja teadmiste, oskuste, suhtumiste ja käitumise muutus kaasa ettevõttele, tema tegevusnäitajatele

3.5.1 Koolitusel osalenute poolt antav tagasiside

Viimase aasta jooksul tööalasel koolitusel osalenutel paluti hinnata, kas ja kuidas nad on andnud töökohal tagasisidet läbitud koolituse kohta.

Tulemused on toodud joonisel 18.

Joonis 18 Tagasiside andmine koolitusest oma töökohal (% tööalasel koolitusel osalenutest, n=224)



Nagu joonisel esitatust näha, antakse tagasisidet koolitusest enam kui ühel viisil. Kõige sagedasem on töökaaslastega muljete ja/või teabe jagamine, millega kombineeruvad tööandjale arvamuse avaldamine koolituse kohta ja vestlused enne koolitust töötajale seatud eesmärkide täitumisest. Seda kinnitavad ka tööandjate fookusgrupis väljendatud seisukohad.

- *Tagasiside andmisel on oma osa koosolekutel. Räägitakse kõikidele uutest ravivõtetest. Sellest saab tegelikult laiem seltskond teada, kui see üks-kaks inimest, kes käisid koolitusel.*

Kui aga koolitusele minek toimub esmajoonel töötaja enda initsiatiivil, ja kui koolitusele pole seatud konkreetseid eesmärgi, on ka tagasiside andmine tööandjale harvem. Üldjuhul peavad tööandjad küll tagasiside saamist koolitusel osalenult tähtsaks, kuid see ei toimi alati. Pigem otsustatakse koolituse üle selle tulemusel toimunud muutuste põhjal.

- *Ja ka pärast koolitust peaks olema vestlus. Peaks ütlen selle pärast, et juht peab teadma, mis ta alluv sellest kasu sai ja kuidas asjad edaspidi hakkavad toimima.*
- *Üsna juhuslik. Vestluse vormis toimub, nagu ma ennem rääkisin, aga selliseid ankeete me tegelikult ei tee (.....) Seda on ka vaja teada, kuidas ta ennast*

koolitusel tundis. Aga olulisem on areng ja ma arvan, et juht ju näeb seda, kas areng toimus või mitte. Kui koolitus ei ole ühekordne, vaid koolitus on pidev protsess ja juht vastutab, ta teab, et tema on selle meeskonna arendaja, siis on see tema vastutus.

- *On vormid ja meetodid ja kui nad on ise määranud selle eesmärgi indikaatorid, siis nad peaksid seda kirjeldama. Kirjeldama eesmärgi täitmist.*
- *Kas ta sai enda jaoks midagi kasulikku või on see kolm päeva või nädal aega tühja läinud. Et me teame, mis muutus temas, muutub edaspidises elu-olus, tema mõtetes, kuidas olla edasi selle ettevõtte töötaja, mis endas parandada. Mida teha teistmoodi.*

Tööandja jaoks on koolitusel osalenu poolt antud hinnanguid koolitajale olulised veel teisest aspektist – hindamaks seda, kas ja millise koolitusvajaduse korral on otstarbekas selle koolitajaga ka edaspidi koostööd teha.

- *Siis on näha ka, kuhu tasub minna, kuhu ei tasu minna. Koolituste planeerimisel tuleb see väga palju kasuks. Nt. sellise koolituse puhul, kus koolitaja on tundmatu. Eriti sellised teeninduskoolitused, kas ta ikka täitis eesmärgi. Kirjutavad ja siis on pärast tõendusmaterjal, kas ta oli kasulik, kas jätkame või leiame uue koolitaja.*

3.5.2 Koolitaja poolt tööandjale antav tagasiside

Kas ja millises vormis annab koolitaja tööandjale tagasisidet koolituse kohta, lepatakse kokku juba eelnevalt. Tagasiside saamine koolitajalt sõltub läbitud koolituse iseloomust, pikkusest, sellest kas koolitus viiakse läbi ühe firma töötajatele või osalevad koolitusel erinevate ettevõtete töötajad, so kas koolitaja suudab hinnata koolituse tulemuslikkust, edasist koolitusvajadust iga koolitusel osalenu puhul.

Koolitusest tööandjale tagasisidet andes peab koolitaja olema kindel, et see ei tekita koolitusel osalenule kuidagi kahju, et seda ei kasutata koolitusel osalenu vastu. Seetõttu ei anta sageli koolitaja poolt tagasisidet persooni tasandil. Juhul kui seda tehakse, eeldab see koolituse kolme osapoole – koolitaja, koolitatava ja tööandja koostööd ja usalduslikku sidet, mis kujuneb välja juba püsiva koostöökogemuse baasilt. Üks näide terviktsitaadina tööandjate fookusgrupist sellisest püsivast koostöökogemusest kogu koolitustsükli kohta:

- *Meil on kogu koolitus antud koolitusfirma kätte. Kõigepealt teeme eeltöö koos selle koolitusfirmaga, anname suunised, millised on meie ootused, et meie töötajaid selles suunas ette valmistada ja vahetult enne õppetööd vestleb koolitusfirma iga*

töötajaga tund aega. Uurib tausta, tema ootusi sellele õppetööle ja suunistab teda selleks tööks. Ja siis toimub see töö, 2-3 päeva. (.....) Siis on meil terve suvi vaheaeg ja sügisel toimub kokkuvõte. Nii me teeme oma müüjatega ja teeme keskastme juhtidega ka. Neil on muidugi teine programm, aga täpselt sama moodi. Kui õppetöö on lõppenud, siis annab see firma tagasiside iga töötaja kohta.

KELLELE ANNAB TAGASISIDET?

- o *Ettevõtte juhtkonnale. Iga töötaja kohta.*

MIS LAADI SEE TAGASISIDE SIIS ON?

- o *Kuidas inimene on õppetöös olnud, mida ta on omandanud, milline on tema areng. Vahepeal käib koolitusfirma vaatamas, kuidas nad töötavad. Kõiki kontrollitakse. Kuna on üks ja sama koolitaja, siis on inimestel kuidagi väga kindel tunne. Nad teavad, see informatsioon levib juba inimeselt inimesele, et tuleb jälle see koolitus.*

MIDA TEEB JUHTKOND NEGATIIVSE TAGASISIDEGA?

- o *Mitte midagi ei tee. Kasvatame edasi.*

LÄHEB JÄRGMISELE KOOLITUSELE.

- o *On juhtunud ka. Iga päev näed, tead, kus ja mismoodi jääb vajaka. Sõltuvalt sellest pannakse programm kokku ja nii ta käib. See läheb niiviisi juba kümnekond aastat.*

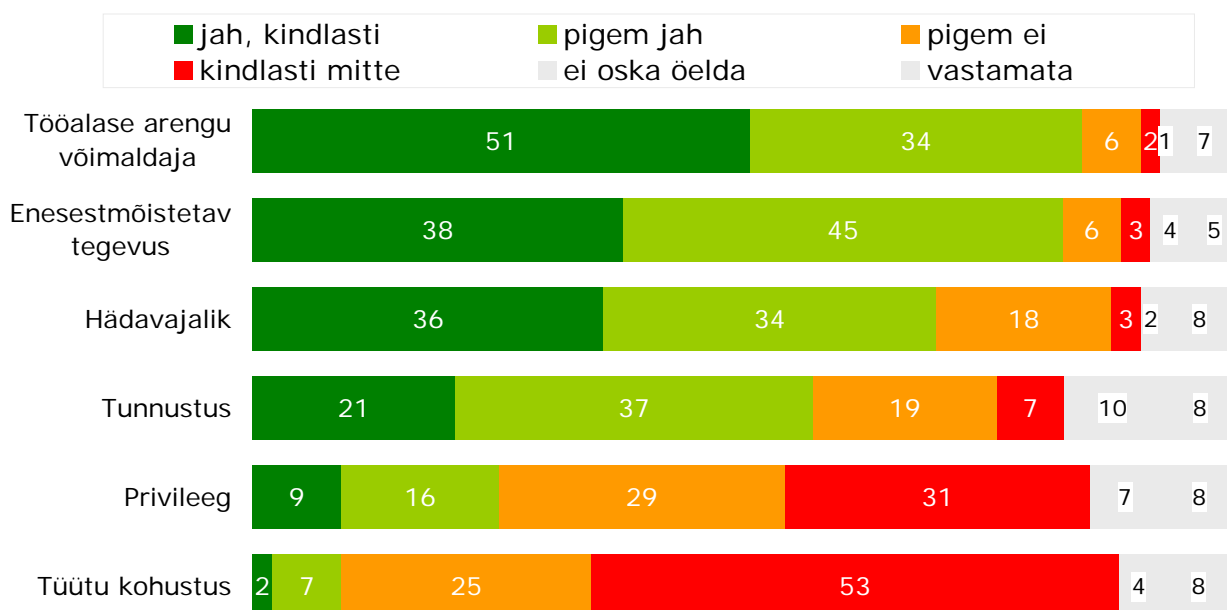
Kirjaliku tagasiside andmine koolitaja poolt tööandjale koolitusel osalenud töötaja kohta eeldab kas koostöökogemust koolitajaga või pikemat koolituskursust. Nagu selgus tööandjate telefoniküsitlusest, on ligikaudu veerand oma töötajaid koolitanud tööandjatest saanud koolitajatelt kirjalikku tagasisidet. See näitab, et küllalt suur osa tööandjatest peab tagasiside saamist koolitajalt oluliseks.

3.5.3 Koolituse tagajärjel toimunud muutuste hindamine

Koolitusel osalenute hinnangud koolituse tähtsusele ja selle tulemusel aset leidnud muutustele

Töötaja/koolitatav on tööalase koolituse see osapool, kelle teadmisi, hoiakuid ja käitumist tahetakse ettevõtte parema positsiooni saavutamise nimel muuta. Vaatame esmalt, milline tähendus on tööalasel koolitusel selle läbinud töötaja jaoks. Joonisel 19 on toodud koolitusel osalenute hinnangud selle kohta, millist rolli nähakse enda jaoks tööalasel koolitusel.

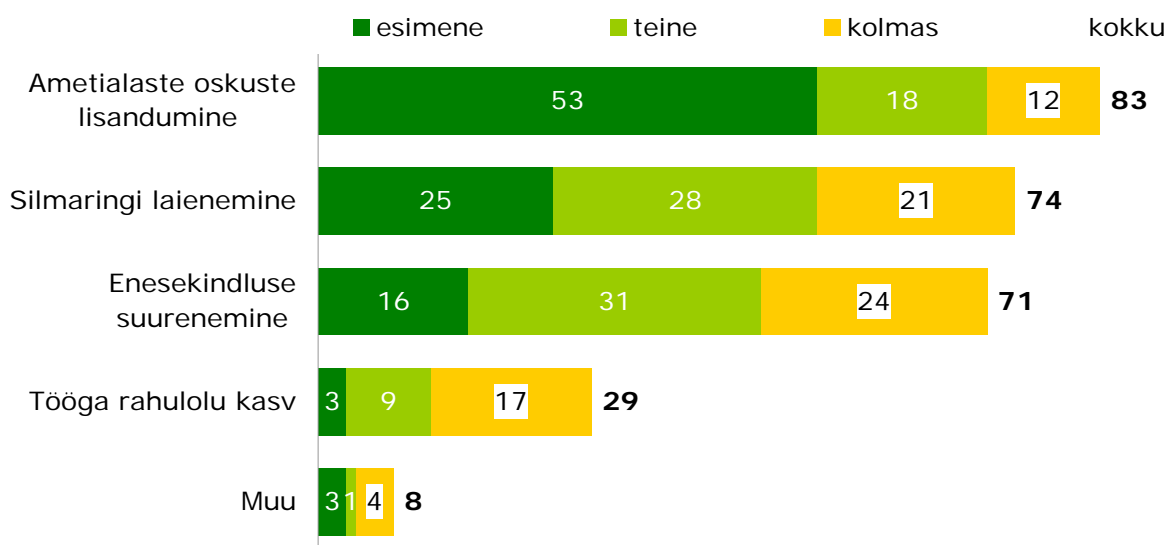
Joonis 19 Tööalane koolitus on minu jaoks ... (% koolitusel osalenutest, n=224)



Kõige üksmeelisemad on koolitusel osalenud erinevate ametialade töötajad selle suhtes, et koolitus on tööalase arengu võimaldaja. Juhid ja spetsialistid hindavad koolitust sagedamini enesestmõistetava tegevusena.

Koolituse tulemusena soovitakse saavutada reeglina mingit muutust. Töölasele koolitusel osalenutel paluti nimetada tähtsuse järjekorras kolm olulisemat tegurit, mis koolituse tulemusel saavutati. Tulemused on toodud joonisel 20.

Joonis 20 Koolituse tulemusel aset leidnud olulisemad muutused koolitusel osaleja jaoks (% koolitusel osalenutest, n = 224)



Ülekaalukalt sagedamini tuuakse esile ametialaste oskuste lisandumist, mis on tööalase koolituse puhul ka oodatav, kuid lisaks sellele nimetatakse kolme olulisema teguri seas ka silmaringi laienemist ja enesekindluse suurenemist.

Oskustöölised nimetasid esimese muutusena oluliselt sagedamini ametialaste oskuste lisandumist(73%).

Koolitusel osalenute hinnangud selle kohta, millised reaalsed muutused töökohal koolitusega kaasnesid, on toodud joonisel 21.

Joonisel toodu iseloomustab kõikide koolitusel osalenute hinnanguid. Olulised erinevused ilmnevad aga sõltuvalt koolitusel osalenute ametialast.

Joonis 21 Koolitusega kaasnenud muutused (% koolitusel osalenutest, n = 244)



Juhid, spetsialistid, ametnikud nimetasid koolituse reaalse tulemusena kõige sagedamini:

- silmaringi laienemist (66%),
- tööga paremat toimetulekut (50%).

Isikuteenindajate jaoks olid kõige olulisemad aspektid:

- tööga parem toimetulek (77%),
- suhtlemisoskuste paranemine (61%).

Oskustöölised töid võrreldes keskmisega oluliselt sagedamini esile:

- kutsekvalifikatsiooni tõusu (43%),
- võimalust saada keerukamaid ülesandeid (34%),
- töötamist erinevate seadmetega (19%), palga tõusu (19%).

Koolituse tulemuslikkuse hindamine tööandjate poolt

Koolituse tulemuslikkuse hindamine ettevõttes toimub erinevatel ajaperioodidel. Sõltuvalt koolituse iseloomust ja sellest, keda koolitati, võib koolituse mõju avalduda kas vahetult peale koolitust või hiljem, mõne kuu või poole aasta pärast.

- *Meil on tagasisideme indikaatoriks (...) arvamused ja ettepanekud (klientide - A.T.), mis koduleheküljel on. Kui neid igal hommikul lugeda, siis saad teada, kas koolitus läks eelmine kord täppi või ei läinud. Seda on tore lugeda.*

Fookusgrupis osalenute hinnangul on klienditeenindajate, oskustöötajate ja ka spetsialistide puhul koolituse tulemuslikkus tööprotsessis koheselt märgatav juhul kui on koolitus oli suunatud mingite konkreetsete oskuste, teadmiste omandamisele suunatud koolitusega.

Keerukam on juhtide, spetsialistide ja ka oskustöötajate koolituste tulemuslikkuse hindamine nendel juhtudel, kus koolituse mõju avaldub mitte vahetult, vaid mõne aja möödudes ning kaudsete näitajate alusel.

- *Me teeme hindamist nihkes – peale koolitust ja kui vaja, siis kolme-nelja kuu, poole aasta pärast. Vahel võtame ka teistelt tagasisidet. Nt. kui ta teenindas seda üksust, siis me teeme küsitluse seal.*
- *Ikka töö käigus toimub hindamine.(.....). Kui ta need eesmärgid suudab täita, siis midagi jäi külge ka koolituselt. Ja kui ta toimetab harukontoriga ja nende osakonna juhatajatega ja nende töökorraldusega, siis järelkult on tõesti midagi külge jäänud, kuidas õigesti oma tööd korraldada ja juhtida oma alluvaid.*

Vastavalt oma teadmistele, kogemustele ja töö spetsiifikale võidakse võtta koolituse tulemuslikkuse hindamise aluseks erinevad indikaatorid:

- Tegelikult on eri kategooria töötajatel ja juhtidel oma kompetentsid, ka juhtimiskompetents on olemas. Kui juht ei ole juhtimiskoolitusel käinud, see tuleb ära hinnata, mis oskusi on inimesel vaja. Ka pehmed oskused. Inimestega koostööd teha. Kus on eriti vaja koostööd teha, siis on koostööoskus vajalik ja ametisse sisse kirjutatud, professionaalne oskus. Uue inimese puhul vaatame, kas tal on koolitust vaja. See hindamine on muidugi väga raske, aga seda saab ka teatud näitajate pealt. Negatiivse voolavuse näitajad. (.....) Kui vaatad, kuidas struktuuriüksustes voolavus on, siis see juht, kes ei ole eriti hea juht, tema juures on tööjõu voolavus suurem.
- Nendeks on ettevõttes moodikud olemas.
- Autoremondilukksepad saavad keerukamad ülesanded pärast koolitust. See on loogiline. Vastutusrikkam töö, iseseisvam töö. Vastavalt sellele ka, kutsestandardid, kõrgema kvalifikatsiooni saab ka võib-olla. Siis tema tööd väärtustatakse. Siis järelikult inimene teab, et kui ta on selle omandanud, siis on ta võimeline midagi rohkemat saavutama. Inimese enda rahulolu on ka see, et ta oskab, suudab, ta saab ise teha rohkem, aitab teisi, kui vaja, õpetab teisi ja nii edasi kõik. Inimene ise tunnetab rohkem, et ta on vajalik selles jaoskonnas.

Vastavalt konkreetse töö spetsiifikale ja koolitusele seatud eesmärkidele kasutatakse ettevõtetes koolituse tulemuslikkuse hindamisel selleks ettevõttes välja töötatud indikaatoreid. Sõltuvalt ettevõtte suurusest ja koolitusel osalenud isiku ametikohast, on tulemuslikkuse hindajaks kas otsene juht või saadakse koolitusel omandatust ülevaade töökaaslaste, teiste allüksuste, koostööpartnerite ja kliendisuhete tulemuslikkuse hindamise alusel.

Töötajate koolituse planeerimine ja selle tulemuslikkuse hindamine haakub ka ettevõtte strateegiliste plaanidega tulevikuks ning sellega seostatud personali arendamise kavadega.

- Kui ikka töötaja saab aru, mida ta peab tegema ja ei oota ainult seda, mida ette öeldakse, siis on areng olemas. Kui on see, et nüüd ei tulnud seda käsklust, siis areng pidurdub.
- Keskkond kujundab selle inimese. Tuleb leida keskkond ja see, kes kujundab keskkonda, võtmeisikud. Ja siis hakkab see asi töötama. Ei ole nii, et koolitaja peab kõik tegema.

Seega pole koolituse tulemuslikkuse saavutamine üksnes koolitaja ülesanne, siin on oma kindel osa ka tööandjatel ning mõlema osapoolle koostööl töötaja/koolitatava abistamise huvides.

Töötajate koolituse tulemuslikkus ettevõtte, asutuse jaoks tööandjate pilgu läbi

Lisaks sellele, et tööalane täienduskoolitus võimaldab parandada koolitusel osalenud töötajate teadmisi, oskusi, töössesuhtumist, hoiakuid ja käitumist, nähakse tööandjate poolt koolitust kui üht firma tegevust mõjutavat tegurit.

- *Kui on head töötajad ja on hästi koolitatud, siis firmal läheb hästi.*
- *Kui oled mitmes firmas töötanud, siis see firma, kes koolitab, seal on teine mikrokliima, teistsugused inimesed, teistsugused suhted...*
- *Meeskonnatunnetus.*
- *Kui on kitsas aeg, et ei saa koolitada, siis suhted lähevad kohe hapramaks, närvilisemaks. Pingelise töö aeg.*

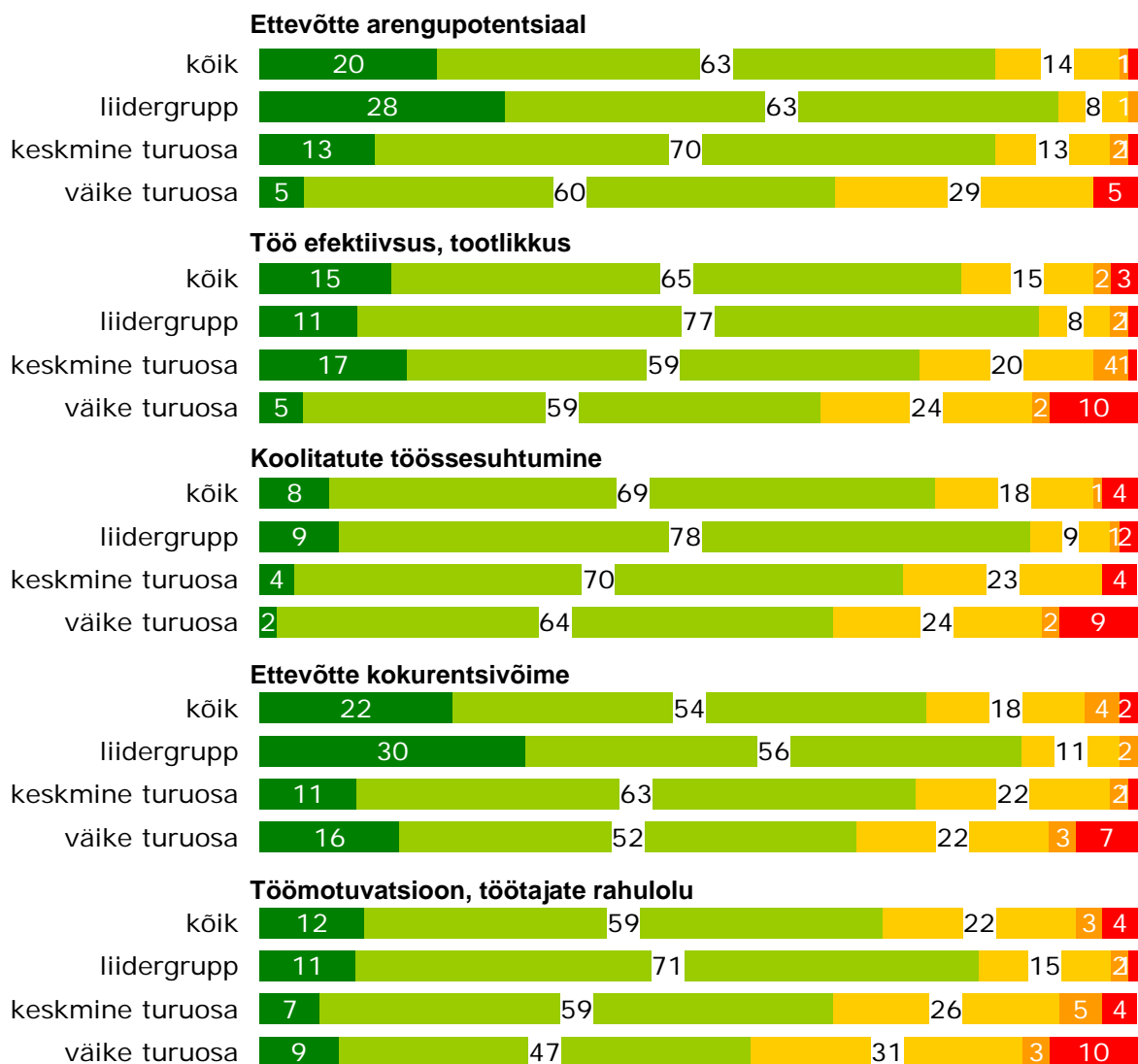
Töötajate koolitusel on oluline komponent ka ettevõtte arengukavade realiseerumisel ja parema turupositsiooni saavutamisel. See tähendab, et teadlik panustamine töötajate koolitusse on ettevõtte jaoks kasulik investeering, mitte kulutus.

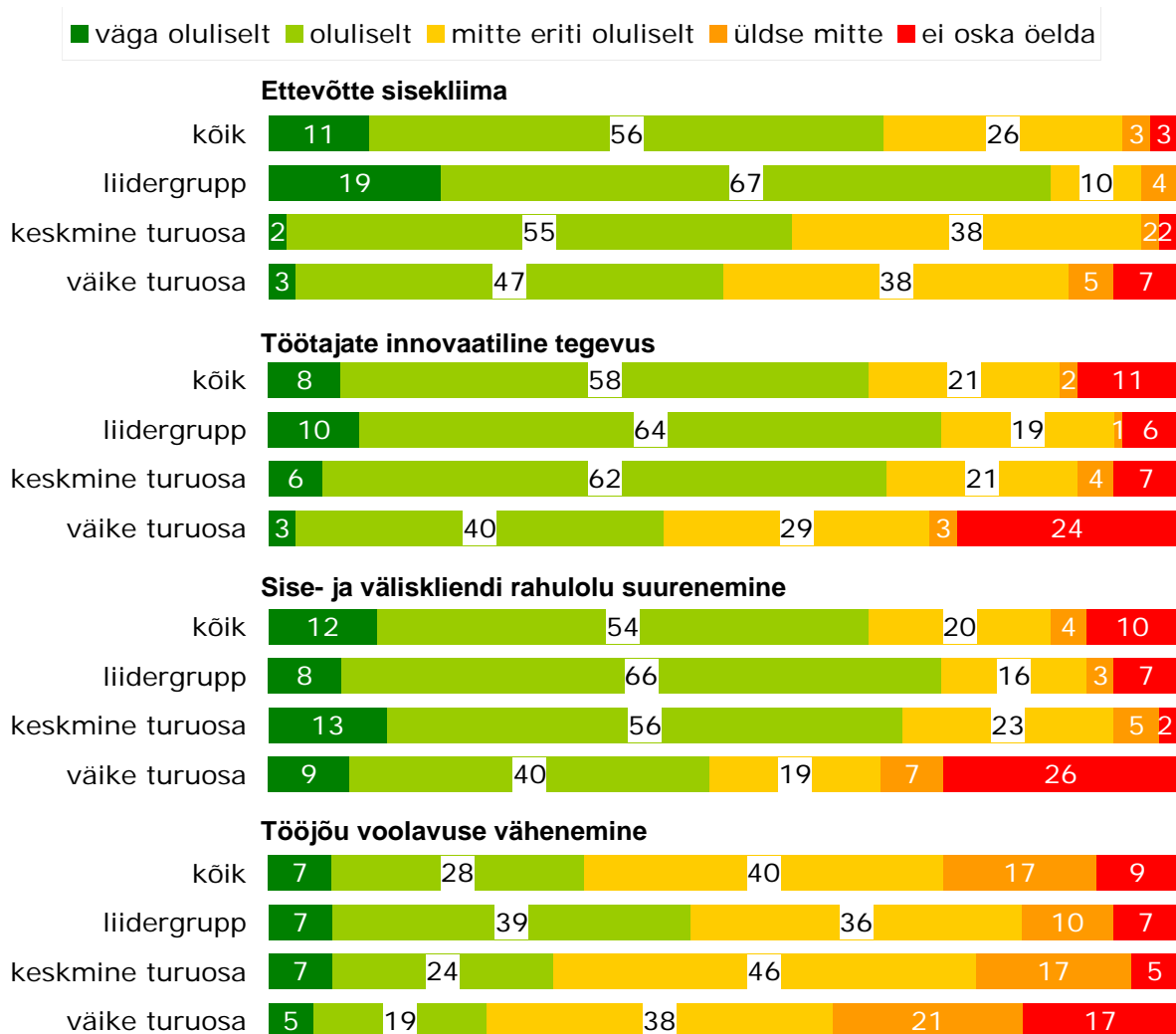
Telefoniküsitluses paluti tööandjatel hinnata, kuivõrd koolitus mõjutab ettevõtte, asutuse tööd ja arengut puudutavaid erinevaid aspekte.

Tulemused on toodud joonisel 22 A ja 22 B kõikide vastanute kohta ja sõltuvalt ettevõtete turupositsioonist oma kitsamal toodangualal.

Joonis 22 A Tegurid, mida mõjutab personali koolitus (%)

■ väga oluliselt ■ oluliselt ■ mitte eriti oluliselt ■ üldse mitte ■ ei oska öelda



Joonis 22 B Tegurid, mida mõjutab personali koolitus (%)

Nagu näitab joonistel toodu, hindavad tööandjad oma töötajate koolitust ettevõtte seisukohalt väga paljude tegurite osas kas väga oluliseks või oluliseks mõjuriks.

Koolituse tähtsustamine sõltub ettevõtte turupositsioonist oma kitsamal toodangualal. Just liidergrupi ettevõtted hindavad koolituse mõju ettevõttele erinevate tegurite osas oluliselt suuremaks, väites, et just ettevõtte konkurentsivõime on see tegur, mis koolitatud töötajate toel kõige olulisemalt kasvab. Keskmise turuosaga ettevõtete hinnangul mõjutab töötajate tööalane koolitus kõige olulisemalt ettevõtte töö efektiivsust ja tootlikkust. Väikese turuosaga ettevõtted olid aga need, kes andsid koolituse mõju hindamisel erinevatele teguritele kõige enam „ei oska öelda“ vastuseid. See annab tunnistust sellest, et oma töötajate koolitust ei seostata ettevõtte arengu mõjutajana.

Ühelt poolt on liidergrupi ettevõtetel sagedasem koolituse kogemus, teisalt mängib kindlasti oma osa ka teadlik täienduskoolituse korraldus, kus koolitust planeeritakse ja tulemuslikkust hinnatakse läbi ettevõtte vajaduste konteksti koostöös koolitajaga.

Kokkuvõtteks: tööalase koolituse tulemuslikkuse saavutamisel on oluline koostöö kolme osapoole – tööandja, koolitusel osaleva töötaja ja koolitaja vahel. Juhtivaks lüliks tööalase koolituse puhul on tööandja, kes on osaline koolituse erinevatel etappidel:

- koolituse planeerimine vastavalt ettevõtte eesmärkidele ja koolitusel osalevale töötajale oma ootuste teadvustamine;
- sobivaima koolitaja valik ja temale oma ootuste ja eesmärkide teadvustamine;
- koolitusülesande püstituse ja koolitaja poolt esitatud sisulise pakkumise vastavuse hindamine;
- koolituse tagasisidestatus (koolitusel osaleja ja koolitaja poolt) nii pärast koolitust kui mõne aja möödudes;
- koolituse tulemuslikkuse hindamine ettevõttes, sellest järelduste tegemine seatud eesmärkide saavutamiseks.

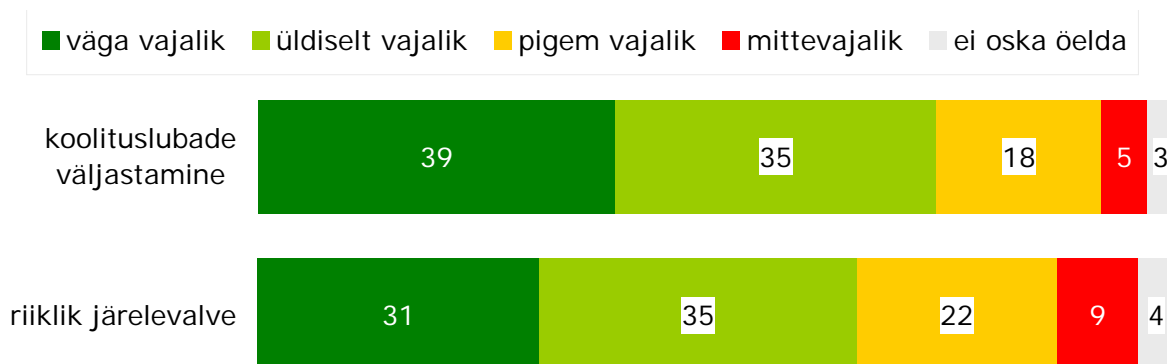
4 Tööalase koolituse regulatsioon

4.1 Suhtumine tööalase täienduskoolituse reguleerimisse

Olukorras, kus tööandjal on võimalik valida erinevate koolitajate vahel, ei ole nad kõik piisavalt kompetentsed, et hinnata koolitusturul pakutavat. Sellest tulenevalt palusime hinnata kuivõrd vajalikuks peetakse formaliseeritud tunnuste olemasolu koolitajate puhul teatud garantiina koolituse ostmisel.

Tööandjatel paluti hinnata, kuivõrd vajalikuks nad peavad koolituslubade väljastamist ja riigipoolset järelvalvet koolituse pakkujatele. Tulemused on toodud joonisel 23.

Joonis 23 Tööandjate hinnangud koolituslubade väljastamise ja riikliku järelvalve vajalikkuse kohta koolitajate üle, % n=300



Ligi kolmveerand vastanutest peab väga vajalikuks või üldiselt vajalikuks koolituslubade väljastamist, 66% ka riiklikku järelvalvet koolitajate üle. Pigem vajalikuks peab koolituslubasid 18% ja riiklikku järelvalvet 22% tööandjatest.

Mittevajalikuks peab koolituslubasid vaid 5% ja riiklikku järelvalvet 9% tööandjatest. Seega on valdav osa ettevõtete ja asutuste esindajatest pooldaval seisukohal nii koolituslubade kui riikliku järelevalve vajalikkuse osas. Seejuures puuduvad statistiliselt olulised erinevused mõlema küsimuse vastuste osas sõltuvalt ettevõtte turupositsioonist, asukohast, töötajate arvust ja tegevusalast.

Mõnevõrra vähem peavad riiklikku järelvalvet täienduskoolituse pakkujate üle väga vajalikuks vaid suured, enam kui 250 töötajaga ettevõtted (15%), hinnates järelvalvet sagedamini üldiselt vajalikuks (40%) või pigem vajalikuks (30%).

Täiendavalt selgitati tööandjate fookusgrupis osalejate seisukohti koolituslubade ja riikliku järelevalve küsimuses.

Koolituslubade väljastamises ja riiklikus järelvalves koolitajate üle nähakse ühelt poolt võrdset suhtumist kõikidesse koolitajatesse, teisalt tähendab järelvalve ja kontroll ka mingit garantiid osutatava teenuse põhikvaliteedi osas.

- *Kõrgkoolidel on akrediteerimised. Mina küll arvan, et Haridusministeeriumi poolt peaks see olema täpselt samamoodi koolitusfirmade puhul.*
- *Ta peab olema siiski keelegi alluvuses, et ei toimuks jälle mingit kaootilist liikumist.*
- *Halvasti koolitab, siis jõuab inimesi ära rikkuda.*

ON TEIL KOGEMUSI?

- *Konkreetselt minu töötamise ajal ei ole see koolitus olnud, aga mõned aastad tagasi räägitakse jah ühest koolitusest meil klienditeenindajatele, mis olevat inimesed ikka täiesti pea peale keeranud. Avati, anti põhitõed, millega nad ise ei osanud enam edasi opereerida ja siis hakkasid käituma täpselt vastupidiselt oodatule.*

Esindatud oli siiski ka suhtumine, mis ei pooldanud riiklikku regulatsiooni täienduskoolituse üle:

- *Täiendkoolitus, selle paneb juba turg paika. Iseenesest. Seda ei oleks vaja nii reguleerida, kui seda baasharidust.*

Samas toodi tööandjate fookusgrupis esile probleeme seoses järelvalvega koolitajate üle. Tegelikult järelvalvet sageli ei toimu ja küsimus on, kes seda sisulises osas suudaks teha. Koolituse sisulise poole hindamiseks nähti ühe võimalusena koostöö tegemist erialaühendustega.

- *Haridusministeerium, minu meelest ei kontrolli koolitusasutusi. Miks ma seda ütlen – meie ettevõttes on koolituskeskus, mis on minu alluvuses. Me töötame aastaid ja ta annab meile litsentsi kogu aeg, oleks ta kordagi tulnud siis kohale ja vaadanud, kas me siis koolitame või üldse ei koolita. Mitte midagi ei tee. Ja absoluutselt huvi ei tunne. Mina olen ikka nalja teinud, et kuulge, kas te tulete võib-olla korra kohvile, ma näitan teile, kuidas meil on, enne kui annate litsentsi. "Ei, me teame, et teil on kõik hästi". Ma arvan, et nad ei tea.*
- *See (kontroll) oleneb valdkonnast. Võib olla Haridusministeerium või tema poolt volitatud kontrollija. Väga hästi võivad olla erialaühendused need, kes akrediteerivad.*

- *Just see erialaühenduste pool on nii oluline.*

Tööandjate telefoniküsitluses paluti täpsustada, kas riiklik järelvalve peaks kehtima kõigi koolitajate kohta ühtlaselt, ainult teatud koolitusvaldkondades või teatud koolitajate üle. Selgus, et koolituse pakkujate üle riiklikku järelvalvet oluliseks hinnanud tööandjatest:

- valdav osa (82%) arvab, et järelvalve peaks olema ühtne kõikide koolituse pakkujate puhul,
- 13% hindab seda vajalikuks teatud koolitusvaldkondades,
- 5% arvates on järelvalve vajalikkus oluline sõltuvalt koolituse pakkujast. Seejuures pidasid pooled neist oluliseks järelvalvet kõrgkoolide ja kutseõppeasutuste puhul, pooled vastupidi, just erafirmade puhul.

Need 13% telefoniküsitlusele vastanutest, kes pidasid järelvalvet koolitajate üle vajalikuks sõltuvalt koolitusvaldkonnast, tõid järelvalvet eeldavate valdkondadena esile:

1. Rahanduse, seadusandluse jm riigi funktsioneerimise seisukohalt oluliste valdkondade koolituse;
2. Koolitusvaldkonnad, mis on seotud inimeste vaimse või füüsilise tervisega, sh ohutustehnika, esmaabi;
3. Valdkonnad, kus koolitus lõpeb litsentsi, kategooria, kutsekvalifikatsioonitunnistuse andmisega või kus koolituse läbinul tekib seaduslik vastutus (autojuhid, kraanajuhid, rahvusvahelised kaubaveod jms);
4. Koolitusvaldkonnad, mille läbimise (teatud perioodi tagant) on riik teinud kohustuslikuks, kus koolitajate vahel puudub konkurents (tööhügieen, töötervishoid jmt).

Viimase seisukoha täpsustamiseks toome näite tööandjate fookusgrupi arutelust:

- *Üks süsteem, mis on hästi välja mõeldud, on tööinspektsiooni korraldusel, iga 5 aasta järel korduvad kursused.*

TE MÖTLETE TÖÖOHUTUSALASEID?

- *Jah, ma just käisin väljaõppel ja lähen 5 aasta pärast uuesti. Siis on kordusõppused.*

KAS SEE ON POSITIIVNE?

- o *Otse vastupidi. Täpselt sama kaust võeti välja, täpselt seda sama loeti, midagi uut sa ei saa. See on üle mõistuse.*
- o *Toiduhügieen ja sellised asjad – iga kahe või kolme aasta tagant pead sa seal käima ja seda käiakse väga rangelt kontrollimas ja terve armee ametnikke on, kes sellega tegelevad. Meie siis maksame.*
- o *Me ei tohi teda tööle võtta, esimese kuu jooksul me peame ta saatma koolitusele. Inimene, kellest me ei ole veel üldse sotti saanud, kas ta jääb meile või mitte, me oleme kohustatud teda saatma üsna kallile koolitusele selle pärast, et selline määrus on vastu võetud. Ja seda kontrollitakse. Selles mõttes on see rahakotile päris lõök.*

Kokkuvõtteks:

Valdav osa tööandjatest on pooldaval seisukohal nii koolituslubade väljastamise (92%) kui riikliku järelevalve teostamise osas koolitajate üle (88%). Selles nähakse esmajoones täiendavat garantiid osutatava teenuse põhikvaliteedi osas.

82% riiklikku järelevalvet pooldanud tööandjatest leidis, et see peaks olema ühtlane kõikide koolitajate puhul; 13%, et järelevalvet peaks teostama ainult teatud koolitusvaldkondade üle ja 6% oli seisukohal, et see võik sõltuda koolituse pakkujast.

4.2 Täiendavad ootused, kommentaarid seoses tööalase täiendus- ja ümberõppekoolitusega

Toome siinkohal lühidalt ära tööandjate fookusgrupis välja öeldud täiendavad tähelepanekud, märkused ja ootused seoses tööalase täienduskoolitusega.

1. Rahastamisega seonduvalt toodi välja arvamus, et nendes koolitusvaldkondades, kus koolituse läbimine on kohustuslik ja kus sageli puudub konkurents koolituse pakkujate vahel, peaks ühe rahastajana osalema riik.
 - o *Täienduskoolituse programmid, mis on vabariigi valitsuse poolt kehtestatud, need peaks rahastatama vabariigi poolt. Mitte nii, et seda peab inimene ise tegema või ettevõtte. Minu meelest on see ääretult vale.*
2. Erinevatel tegevusaladel tegutsevatel tööandjatel on tekkinud vajadus koolitada mentoreid. Mõnel tegevusalal pakutakse seda võimalust ka välja, kuid mitte kõikjal. Selles osas oleks koostöö koolitajatega teretulnud.

- *Tunnen, et oleks vajadus sellise koolituse järele, kuidas õpetada õpetama. Tegelikult on oma firmas sees igal pool spetsialiste hästi palju. Et oma kutseoskus edasi anda, oleks hea väike õpe, kuidas õpetada. See sama töödejuhataja kasvõi.*
- *Meile täna üks haigla saatis sellise praogrammi. Tema täienduskeskuses on selline koolitamine.*
- *Pedagoogika aluseid, millest alustada, kui palju informatsiooni tuleb anda või mis moodi, mis hetkel. Tegelikult meil siseselt ongi nii läinud, et algul hulk aastaid tagasi moodustati väike seltskond, kellel olid mingid oskused ja nüüd hakati rahvast juurde võtma ja õpetatakse oskuseid edasi.*
- *Meil on nt. sõiduõpetajate ja autojuhtide, bussijuhtide juhendajate täiskasvanute koolitus(.....) See annab häid tulemusi. Täiskasvanut koolitada on raske, ma ise olen õpetaja. Lapsi on palju kergem koolitada kui täiskasvanuid..... Selleks on vaja aidata neid järele ja koolitada koolitajaid.*

3. Tööturukoolituse resultatiivsuse üle arutledes väideti, et selles osas annaks nii mõndagi parandada.

a) rahade eraldamine tööturukoolituseks, ümberõppele peaks olema avatum ja suunatud nii, et see annaks parema tulemuse.

- *Meeletud rahad lähevad sinna. (.....) Tegelikult need rahad tuleks suunata ümberõppesse: asutustesse, mis tegelevad koolitamisega.*
- *Kui tuleb kolmas kvartal, siis tööturuametitel pole enam raha. Inimesed tahavad ümberõppele tulla, ei saadeta, sest öeldakse, et ei ole raha.*

b) Enne suunamist ümberõppele peaks veenduma isiku sobivuses potentsiaalsele ametikohale, tema soovis sellel alal töötada.

- *Aga meie tegime (.....) tööhõiveametiga niisuguse kokkuleppe.(....)Enne kui nad töötuid hakkavad saatma ümberõppele, siis mina palun, et kõigepealt nad astuvad minu juurest läbi, ma vestlen nendega pool tundi ja vaatan, kes on kes ja siis annan neile paberi, et palun suunake ümberõppele see ja see inimene. Tema hea õppeedukuse korral kindlustan ma temale töökoha. Siis võtab see tööturuamet ka seda tõsiselt.*

c) Koostöös THA, tööandja ja koolitajaga saavutatakse parem tulemus töötute ümberõppel ja nende kinnistumisel tööandja juurde.

- *Oli üks ühine projekt, et pandi üks grupp kokku meie jaoks spetsiaalselt.(...) Kaks kuud olime seal, ise tegime ka koolitusi ja kõik need inimesed võtsime endale tööle. (.....) See on üks hästi positiivne kogemus. Aga sellega käis kaasas see, et kui meie ei oleks seda asja seal vedanud ja hoidnud, siis ...*

KAS SAATE KA ISE VALIDA, KES KOOLITAB TEIE GRUPI VÄLJA?

- o *Kui see üks kord oli, siis me tundsimme seda koolitajat ja siis me leppisime kokku, et las ta teeb. Aga sellist varianti ei ole rohkem olnud.*

Tulemuse saavutamisele aitaks kaasa ka osapoolte parem informeeritus iga osapoole huvist, võimalustest, probleemidest ja seisukohtadest.

KOKKUVÕTE JA ETTEPANEKUD

2004. aasta lõpul läbi viidud elanikkonna uuringust selgus, et viimase aasta jooksul oli tööalasel täienduskoolitusel osalenud $22\% \pm 2,5\%$ 15-74 aastastest elanikest. Tööelistest elanikest vanuses 18-64 aastat on tööalasel täiendus- ja ümberõppekoolitusel osalenud 28%, so ligikaudu 230 000 isikut.

Üle poole (55%) kõikidest viimase aasta jooksul koolitusel osalenutest moodustavad tippjuhid ja –spetsialistid, keskastme juhid, spetsialistid ja ametnikud samal ajal kui nende osakaal tööealisest elanikkonnast ulatub kuni kolmandikuni.

Tööandjate uuringust, mille valimi planeerimisel võeti aluseks töötajate arv erinevates ettevõtetes (st suured ettevõtted olid esindatud vastavalt neis töötavate isikute osakaalule), selgus, et ka lähiaastatel kavatakse esmajoones koolitada spetsialiste (31%) juhtivtöötajaid (22%) ja võrdselt oskustöötajaid ja klienditeenindajaid (15%).

Lisaks nimetatud uuringutele viidi projekti käigus läbi kvalitatiivuuring (fookusgrupp tööandjate esindajatega ning vestlusring koolitajate- lektoritega). Fookusgrupi ülesandeks oli selgitada tööalase koolituse tulemuslikkust mõjutavad tegurid selle erinevatel etappidel koos täpsemate põhjenduste ja tagapõhja äratoomisega suuremate, oma töötajaid koolitanud tööandjate pilgu läbi. Kvalitatiivuuringud koos muude varem teostatud uuringute ja teoreetiliste käsitlustega olid abistavaks materjaliks ka uuringumetoodika väljatöötamisel.

Tööalase koolituse tulemuslikkusest rääkides tuleb silmas pidada, et selle saavutavad erinevad osapooled koos tegutsedes. Oluline roll koolituse tulemuslikkuse, tööandja ja koolitusel osaleva töötaja rahulolu saavutamisel koolitaja ja koolitusega, samuti tööalase koolituse leviku seisukohalt on kanda tööandjatel endil.

Tööandjate ja tööalasel koolitusel osalenute seas läbi viidud kvantitatiivuuringud võimaldavad välja tuua erinevate toimimistavade leviku täienduskoolituse ettevalmistamisel, korraldusel ja hindamisel, anda pildi tööalase täienduskoolituse hetkeseisust ja probleemistikast erinevate osapoolte poolt nähtuna.

Selleks, et koolituse tulemus oleks tööandja ja koolitusel osaleja jaoks positiivne, on olulised kõik etapid koos vastava riikliku tööalase koolituse kvaliteedi tagamise süsteemiga:

1. Koolitust ettevalmistav etapp

See tähendab motiveeritud töötaja suunamist koolitusele ja tööandja poolt koolitusvajaduse määratlemist. Oluline on:

- töötaja soov töötada oma ametikohal, huvitus oma tööalasest arengust (eeldab sobivate töötajate olemasolu erinevatel ametikohtadel – kokkupuutekoht töötajate valiku ja karjäärinõustamisalase temaatikaga);
- tööandjal on selged ettevõtte arendamise suunad, eesmärgid ja personali ülesanded selles (firma strateegia, ülesannete püstitamine, koolitusplaani olemasolu - eeldab firmade teadlikkust vastavates valdkondades);
- töötaja teavitamine sellest, millistes valdkondades ta vastavalt firma arengukavadele peaks end täiendama, mis on tema tugevad ja nõrgad küljed (arenguvestlused jms firma juhtide ja keskastme juhtide poolt läbi viiduna – eelduseks juhtidel vastavate oskuste, teadmiste olemasolu); milliseid võimalikke muutusi toob töötaja jaoks kaasa edukas koolitus;
- millised on koolitatava tööga haakuvad probleemid firmas, kuidas koolitus võimaldaks neid paremini lahendada (olukorra analüüs, diagnoos ja vastavalt sellele koolituse eesmärkide teadvustamine koolitatavale; koolitatava suhtumine koolitajasse kui usaldusväärsesse partnerisse).

Tööandjate toimimistavad koolitust ettevalmistavas etapis on seotud ettevõtte strateegiliste muutuste kavandamisega. Seetõttu tuleks ettevõtte muutmisvajadust uurida koos koolitusvajaduse temaatikaga. Asjaolu, et koolitusplaani puudub enamikul alla 50 töötajaga ettevõtetest, seda omab vaid 53% 100-249 ja 77% enam kui 250 töötajaga tööandjatest, viitab olulistele arenguvõimalustele selles valdkonnas. Praegu on tööandjate hinnangul koolitusele suunamise kõige sagedasemaks ajendiks vastava vajaduse tekkimine mingis tööloiguses, tööalasel koolitusel osalejate poolt toodi kõige sagedamini esile töötaja enda initsiatiivi (41%).

Koolituse eesmärgi sõnastamine ja selle arutamine töötajatega leiab aset peaaegu alati või enamasti 73% tööandjate hinnangul. Koolitusel osalenutest väitis 59%, et töökohal arutati koolituse eel selle eesmärgi.

2. Koolitajale sisulise ülesande esitamine ja koolitaja valik.

Selles tööalasele koolitusele eelnevas etapis on osapoolteks tööandjad ja koolitajad. Tööandjate hinnangul on etapp koolituse lõpptulemuse seisukohalt oluline lüli, hõlmates:

- vastavalt koolitusvajadusele sisulise ülesande esitamist, koolituse eesmärgi sõnastamist koolitajale (lühemate, koolitaja initsiatiivil toimuvate kursuste korral nende sisu selgitamist, kursuse valikut vastavalt vajadusele);
- koolitaja valikut vastavalt otstarbekaks peetavatele kriteeriumidele.

Tööandjate uuringust selgus, et oluliselt sagedamini räägivad koolitusega seotud eesmärkidest koolitajaga oma toodangualal liidripositsioonil olevad (51% alati), samuti suuremad, enam kui 100 töötajaga ettevõtted.

Koolitaja valikul on tööandjate jaoks kõige olulisem tegur heal tasemel lektorid (keskmine olulisuse hinnang 10-pallisel skaalal 9,06 palli), millele järgneb koolitaja poolt tehtud sisuline pakkumine (8,86 palli), eelnev koostöökogemus koolitajaga (7,58 palli) ja koolitaja (asutuse) maine (7,52 palli). Vastuvõetavat hinda võrdluses teiste koolitajatega toodi esile tähtsusest viiendana (7,36 palli). Nimetatud tegurite järjestus oli sama sõltumata ettevõtte suurusest ja turupositsioonist. Selline tulemus viitab koolituse sisu tähtsustamisele tööandjate poolt, soovile osta sobivat, nende jaoks tulemuslikku koolitust.

3. Koolituse läbiviimine, pakutava koolituse tase.

See etapp puudutab esmajoones koolitajate tegevust (tuginedes sõltuvalt koolituse iseloomust kas tööandja poolt sõnastatud sisulisel koolitusülesandel, kutsestandardist tulenevatele nõuetele, turu üldistele nõudmistele jms).

Kvalitatiivuuringus osalenud lektorite grupi poolt nimetati lõpptulemust määravate teguritena kursuse ülesehitust, terviklikkust, sisu vastavust eesmärgile. Suur osa selles on kursusel osalevate lektorite teadmiste ja oskuste tasemel (teadmised alast ja nende praktikasse rakendamise viisidest, uute teooriate ja arengusuundade tundmine, üldistusoskus, esinemisoskus, suutlikkus teadmisi edasi anda), nende poolt kasutataval metoodikal ja materjalidel. Loomulikult lisandub siia ka kursuse läbiviimiseks sobiv koolitusbaas ja -keskkond.

Selline seisukoht ühtib tööandjate poolt koolitaja valikul kõige olulisemaks peetud valikukriteeriumidega.

Koolitajad küsivad sageli kursustel osalejatelt tagasisidet just eelpoolnimetatud aspektide kohta, kasutades selleks erinevaid vorme. Nagu toodi esile tööandjate ja ka lektorite poolt, annab kohene tagasiside koolitusel osalejatelt mõningast informatsiooni esmajoones koolitajale, aidates korrigeerida oma tegevust. Oluline on silmas pidada, et vahetult pärast koolitust antud hinnangud seonduvad olulisel määral koolituse emotsionaalse küljega ja vähem hinnangutega koolituse sisulisele poolele.

Tööalasel koolitusel osalenute hinnangul on kõige sagedasemaks kokkuvõtteks tehtu kohta kutseksam, kirjalik test või lõputöö (60%). Tagasisideankeedi oli täitnud 32% tööalasel koolitusel osalenutest.

4. Tööandjale koolitusest tagasiside andmine.

Selle etapi realiseerimine sõltub esmajoones tööandjatest. Võib sisaldada järgmisi tegevusi:

- Esmane hinnang koolitajale ja koolitusel omandatule koolitusel osalenud töötajalt (sõltuvalt tööandjast ja koolituse iseloomust kas suulises või kirjalikus vormis antav tagasiside otsesele ülemusele, personalijuhile, firma juhile). Eesmärgiks on selgitada koolitaja edaspidist sobivust tööandjale, koolitusel käinud töötaja poolt koolitusel kuuldu mõtestamist enda jaoks;
- Esmane tagasiside koolitajalt eelnevalt kokku lepitud vormis-hinnangud koolitusel osalenud töötaja kohta - mida andis talle koolitus, mida veel vaja arendada jms;

Nagu selgus tööalasel koolitusel osalenute küsitlusest, vestles 35% koolitusel käinutest tööandjaga koolituse eesmärkide täitumisest, 37% küsiti arvamust koolitaja kohta. Samal ajal hindasid koolitusel osalenud uuringus oma rahulolu koolitajaga väga kõrgeks (keskmine hinnang 8,12 palli).

Ligikaudu veerand oma töötajaid koolitanud tööandjatest küsis koolitajalt kirjalikku tagasisidet koolituse kohta.

5. Koolituse tulemuslikkuse hindamine.

Koolituse tulemuslikkuse hindamisel saame lähtuda koolituses osalevast kolmest osapooltest.

Koolitusel osalenu puhul on jälgitavad muutused tema suhtumistes, hoiakutes, teadmistes/oskustes, käitumises vahetult koolitusejärgsel perioodil ja teatud aja möödudes. Tulemuslikkust hinnatakse erinevate indikaatorite põhjal

sõltuvalt koolituse eesmärgist, koolitusel osalenu töö iseloomust, ametikohast ja täidetavatest ülesannetest.

Indikaatoriteks võivad olla:

- teadmiste, oskuste kasv (möödetav parameeter);
- töö efektiivsuse kasv (möödetav parameeter);
- tööga parem toimetulek (möödetav, hinnatav);
- tööga rahulolu kasv;
- enesekindluse suurenemine;
- silmaringi laienemine.

Juhul kui saavutatakse ühe või mitme näitaja paranemine, on tõenäolisem, et töötaja panus ettevõttesse, selle arendamisse kiirendab oluliselt seatud eesmärkide saavutamist.

85% tööalasel koolitusel osalenutest nägi koolituses enda jaoks tööalase arengu võimaldajat.

Tööandja seisukohalt on töötajate koolitus tulemuslik juhul kui selle tulemusel:

- suureneb klientide ja partnerite rahulolu (möödetav parameeter)
- paraneb meeskonnatöö ja ettevõtte sisekliima;
- suureneb töö efektiivsus;
- suureneb töötajate töömotivatsioon ja rahulolu ettevõttega, väheneb voolavus (möödetav parameeter);
- erinevate töötajate gruppide kompetentsi suurenemise läbi kasvab ettevõtte konkurentsivõime ja suureneb arengupotentsiaal.

Koolituse mõju ettevõttele, eriti selle arengupotentsiaalile ja konkurentsivõimele, hindasid sagedamini oluliseks just oma turualal liidergruppi kuuluvad ettevõtted, kelle puhul on töötajate täienduskoolitus enam levinud, koostöö koolitajatega tihedam.

Koolitaja jaoks on tööalase koolituse hindamisel lõppkokkuvõttes määravaks tööandjate hinnang: kuivõrd on koolitaja suutnud oma tegevusega kaasa aidata ettevõtte seisukohalt oluliste eesmärkide realiseerimisele. Koolitusel osalenu poolt antud hinnangud koolitajale ja muutused töötaja teadmistes, oskustes, hoiakutes ja käitumises on alus tööandjale koolitaja suhtes seisukoha kujundamiseks, temaga edasise koostöö jätkamiseks. Tööandjate ja/või kursustel osalenu poolt antud hinnangu tulemusel:

- suureneb tema püsiklientide hulk ja koostöö nendega;
- paraneb koolitaja maine ja suureneb klientide hulk.

Selline skeem viitab koolitaja huvitatusele koostööst tööandjatega ja endast parima andmisele, mis kindlustab teatud iseregulatsiooni koolitusturul.

Hoolimata koolitajatega tehtava koostöö positiivsest mõjust koolitusturu korrastumisele, pooldab valdav osa tööandjatest nii koolituslubade väljastamist (92%) kui riikliku järelevalve teostamist koolitajate üle (88%). Selles nähakse esmajoones täiendavat garantiid osutatava teenuse põhikvaliteedi osas.

82% riiklikku järelevalvet pooldanud tööandjatest leidis, et see peaks olema ühtlane kõikide koolitajate puhul; 13%, et järelevalvet peaks teostama ainult teatud koolitusvaldkondade üle ja 6% oli seisukohal, et see võiks sõltuda koolituse pakkujast.

Valdkondadena, kus 13% arvates peaks riik kindlasti teostama järelevalvet koolitajate üle, nimetati:

- rahanduse, seadusandluse jm riigi funktsioneerimise seisukohalt oluliste valdkondade koolitust;
- koolitusvaldkondi, mis on seotud inimeste vaimse või füüsilise tervisega, sh ohutustehnika, esmaabi;
- valdkondi, kus koolitus lõpeb litsentsi, kategooria, kutsekvalifikatsioonitunnistuse andmisega või kus koolituse läbinul tekib seaduslik vastutus (autojuhid, kraanajuhid, rahvusvahelised kaubaveod jms);
- koolitusvaldkondi, mille läbimise (teatud perioodi tagant) on riik teinud kohustuslikuks või/ja kus puudub konkurents (tööhügieen, töötervishoid jmt).

Et töötajate koolitamine oleks tulemuslik, ei piisa siiski üksnes väga heade koolitajate olemasolust. Nagu eelpoolkirjeldatust selgub, mõjutab koolituse tulemuslikkust oluliselt ettevõtte/organisatsiooni enda tegevus, so koolituse tulemus otsustatakse suuresti tööandja tegevustega nii enne kui pärast koolituse läbiviimist. Tuginedes uuringu tulemustele, vajab küllalt suur osa tööandjatest veel oma rolli teadvustamist personali tulemuslikul koolitusel.

6. Ettepanekud tööalase koolituse kvaliteedi tagamise süsteemi loomiseks

Tehes ettepanekuid täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi tagamiseks peame lähtuma ühelt poolt täna koolitusturul valitsevast olukorrast tööalase koolituse kui tervikprotsessi läbiviimisel. Teiselt poolt tuleb arvesse võtta

koolitusprotsessis osalejate valmisolekut koostöös tööalase koolituse kvaliteedi hindamisel ja seeläbi kogu koolitusprotsessi parendamiseks. Kasutades nii ettevõtjate/koolituse tellijate kui koolitajate valmisolekut koostöös kvaliteedi parendamise huvides, saab riik lisaks korrastatud raamistikule pakkuda vabatahtlikult kvaliteedi hindamise protsessis osalevatele koolitajatele võimalust täiendavatele ressurssidele kandideerimisega erinevate osapoolte arendustegevusi hinnates/väärtustades.

Tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja arvestades läbi viidud uuringu põhjal nõudlusepoolset turuseisu (hetkeseisu töandjate kui põhiliste tööalase koolituse tellijate, ja koolitusel osalejate hinnangud koolitusprotsessile), väidame:

Koolituse levik on seotud selle tulemuslikkuse/kasulikkusega ettevõttes. Need, ettevõtted, kus töötajate koolitus on seotud kogu ettevõtte arenguprotsessiga ja tegutsetakse koostöös kõigi koolitusprotsessi osapooltega kasutades tagasisidest protsessi parendamiseks, on ka suuremad koolituse ostjad. Nende kogemused ja käitumine mõjutavad ka seni vähem aktiivseid ettevõtteid /asutusi oma kvaliteeditagamise aluste välja töötamisel. Mõjutatud on ka koolituse pakkujad, sest suurem nõudlikkus ja tagasiside on aluseks koolitusasutuste/koolitajate rahulolevate püsiklientide arvu kasvule.

Seejuures on meil seni ikka veel palju ettevõtteid, kes ei tea, kuidas kujundada töötajate täienduskoolitusest tervikprotsess. Toetades tervikliku tööalase täienduskoolituse protsessi teket, saab riik koos koolitajatega kaasa aidata töötajate tööalase kvalifikatsiooni tõusule.

Ettepanekud:

Kogu tööalase täienduskoolituse kvaliteedi tagamise süsteem hõlmab

- ❑ regulatsioone (üldised ja näiteks riiklikult reguleeritud valdkondades, teatud regulaarsusega koolituse läbiviimiseks),
- ❑ rakendusjuhendeid,
- ❑ võtmeisikute koolitust kvaliteedi tagamise ja hindamise küsimustes,
- ❑ koolitajate atesteerimist (mis võiks asendada praeguse koolituslubade väljaandmise korra),
- ❑ koolitajatelt kvaliteedisüsteemi alase tagasiside kogumist ja järelevalve teostamist,
- ❑ erinevaid, tagasiside ja hindamisega seotud täiendava rahastamise võimalusi,

- informatsiooni kogumist süsteemi toimimise kohta, uuringute läbiviimist ja saadud teabe levitamist,
- partnerlust erinevate osapoolte vahel, koolitajate koolitust, didaktilisi materjale,
- sõltumatut organisatsiooni, milline koondab tööalase koolituse kvaliteedi tagamise alased tegevused ja teeb kättesaadavaks teabe nii koolitajate kui parimate kursuste kohta.

Tööalase täienduskoolituse kvaliteedi tagamiseks pakutavad meetmed jagunevad kaheks – need, mis loovad süsteemi ja need, mis tagavad süsteemi kontrolli, et süsteem toimiks jätkuvalt efektiivselt.

A MEETMED, MIS TOETAVAD TERVIKLIKU TÄIENDUSKOOLITUSSÜSTEEMI TEKET

I Meetmed, mis toetavad kõigi koolitusprotsessis osalejate õppimist, kogemuse omandamist tervikliku koolitusprotsessi läbiviimiseks

Tugi ettevõtetele **koolituse ettevalmistamisel** koolitusvajaduse väljaselgitamise ja tulemuslikkuse hindamise meetodite tundmaõppimiseks, töötajatele koolitusvajadusele vastava koolituse läbimise põhjuste selgitamiseks, sobiva koolitaja leidmiseks koos koolitusülesande püstitusega.

Riigipoolne toetus – osaline taoliste koolituste tellimisel ja rahastamisel, lektorite koolitus.

Koolitajate atesteerimine, lektoritele kutseeksamite sooritamise võimaluste loomine.

Riigipoolne toetus – sõltumatu organisatsiooni, millise põhiülesanne on koolitajate abistamine ja hindamine kvaliteetse koolituse läbi viimisel asutamine, toetamine.

II Meetmed, mis abistavad koolitajat tema tegevuse hindamisel

Esmane tagasiside koolitusel osalejalt koolitajale, sh koolituse vastavus ootustele, koolituse kasulikkus (ühisosaga tagasiside ankeet, mida soovitatakse kasutada kõigil koolitajatel, kes tahavad tellijaid teavitada oma heast tööst).

Riigipoolne toetus - ühtse tagasiside küsimustiku ühisosa väljatöötamine ja soovitamine, tagastatud ankeetide analüüs kord aastas ja tulemuste kättesaadavaks tegemine kõigile osapooltele.

Koolitajatele vabatahtliku enesehinnangu süsteemi loomine, millesse kaasatakse ka tagasiside küsimine tööandjalt pärast koolitust ja pikema ajaperioodi möödumisel sõltuvalt koolituse tüübist.

Riigipoolne toetus – ühtse enesehinnangu süsteemi aluste koostamine, enesehinnangute alusel koostatud parendustegevuse hindamine koos väliste ekspertidega, vastava informatsiooni kättesaadavaks tegemine kõigile huvitatutele. Väheste võrdlust võimaldavate indikaatorite kehtestamine (*Enesehinnangu läbiviimine on seotud võimalusega saada täiendavaid ressursse arendustegevuseks – raha, millest osa võib minna uute programmide välja töötamiseks, koolitajate koolitamiseks, osa aga neile koolitusest huvitunutele, kes tahaksid õppida enesehinnangu läbi teinud koolitaja juures.*)

III Meetmed, mis tagavad ammendava ja täpse informatsiooni õppimisvõimaluste ja selle kvaliteedi kohta

Riigi poolt toetatavate tegevuste (kursused, kogutud tagasiside, parendustegevuste hindamine) kättesaadavaks tegemine kõigile huvitatutele. Indikaatorid, mis abistavad koolituse planeerijaid koolitaja leidmisel:

- ❑ Atesteeritud (enesehinnangu läbinud ja selle tulemused avaldanud) koolitajate olemasolu koolitusvaldkondades
- ❑ Kutsetunnistusega lektorite olemasolu atesteeritud koolitajatel
- ❑ Püsiklientide arv koolitajatel
- ❑ Lektori kompetentsus ja maine (kvalifikatsioon), kutsetunnistuse olemasolu
- ❑ Kursuse edukalt läbinud (kutseeksami sooritanud) koolituse läbinute arv

Süsteemaatiliselt läbi viidud uuringute tutvustamine kõigile osapooltele, uuringute andmebaasi moodustamine.

B MEETMED, MIS TAGAVAD KONTROLLI TOIMIVA SÜSTEEMI EFEKTIIVSUSE ÜLE

Nende meetmete alla kuulub uuringute läbiviimine ja informatsiooni kogumine koolituse tulemuslikkuse kohta, tulemuste aktiivne tutvustamine ettevõtlusorganisatsioonides ja kutseliitides ning kõigile kättesaadavaks tegemine. Uuringute tulemusena selgunud parendustegevuse vajaduse teatavaks tegemine osapooltele, vajadusel vajalike koolituste kavandamine.

Uuritavad näitajad, mille ulatust peame teadma ning mille alusel saame hinnata tööalase koolituse kvaliteedi muutust, on:

tööalase koolituse levik ja koolituse tellijate ning koolitusel osalenute hinnangud; ettevõtete arengustrateegial põhineva koolitusplaani ja koolitusvajaduse analüüsi olemasolu; muutuste fikseerimine ettevõtete toimimistavades - Info selle kohta, kuidas toimub tööalase koolituse ettevalmistamine ja tulemuslikkuse hindamine; koolitusele suunatava töötajaga eesmärgi läbiarutamine, arenguveestlused; koolitajaga eesmärgi läbiarutamine; koolituse tulemuslikkuse mõõtmine- hinnangute küsimine koolitajalt, koolitusel osalejalt; hilisem muutuste jälgimine tööprotsessis, muutuste hindamine ja tagasiside ka koolituse läbinule; hinnangud koolituse mõjust ettevõttele.

Loetletud meetmed ei ole kindlasti ammendavad, kuid võiksid anda lähtekoha tööalase koolituse kvaliteedi tagamise süsteemi loomisse. Süsteemi detailide fikseerimisse tuleks kaasata kõik huvitatud osapooled – ettevõtjad, ja nende ühendused, koolitajad ja nende ühendused, kutseliidud kui koolitavate esindajad ja riik kui seadusliku aluse looja, et luua terviklik alus töötajate tööalaseks koolituseks ning sellega tagada motiveeritud, vajaliku kvalifikatsiooniga töötajate olemasolu.

KASUTATUD ALLIKAD

1. Alas, Ruth. (1997). *Personali juhtimine*. Tallinn: Külim
2. Annus, Tiina (2003). Põhiharidus kolmandal aastatuhandel. <http://www.riigikogu.ee/rva/toimetised/rito7/artiklid/18annus.htm>
3. Bertzeletou, T. (2000). Quality in initial and continuing training: aspects and challenges in certain member countries. CEDEFOP report.
4. Blom, Kaaren, and Meyers, David (2003). *Quality indicators in vocational education and training*. Australian National Training Authority.
5. Eesti Vabaharidusliit (2002). *Eesti Vabaharidusliku koolituse analüüs: aruanne*. Tallinn: Eesti Vabaharidusliit
6. ETKK Andras (2001). *Koolitusfirmade/koolitajate uuring: aruanne*. Tallinn: ETKK Andras
7. Elukestva õppe strateegia (töösolev projekt) (2002).
8. Elukestva Õppe Strateegias aastateks 2005-2008 (Vabariigi Valitsuse poolt heaks kiidetud 3. novembril 2005).
9. European Comission Directorate-General for Education and Culture document (2004). *Fundamentals of a „Common quality assurance framework” (CQAF) for VET in Europe*.
10. Fragoulis, Haralabos, and Masson, Jean-Raymond, and Klehna, Vaclav (2004). „Improving Opportunities for Adult Learning in the Acceding and Candidate Countries of Central and Eastern Europe.” *European Journal of Education* 39: 9-30.
11. Gray, Gray R., Hall, McKenzie E. (1997). „Training practices in state government agencies.” *Public Personnel Management* 26: 187 – 203.
12. Hall, Brandod (2003). „The Top Training Priorities For 2003.” *Training* 40: 38 – 42.
13. Haridusstrateegia „Õpi-Eesti”. (2001).
14. Kõiva, Marge (2001). „Koolitusvajaduse prognoosimise põhimõtted Eesti kutseharidussüsteemis”. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool
15. McDonald, Kerry A. (2003). „Get the most out of training day: be systematic about finding trainers who understand your business.” *Journal of Accountancy* May 2003

16. Quality management – Guidelines for training. ISO 10015 (1999). International standard.
17. Riigikantselei (2001). Koolituse juhtimise põhimõtted ametiasutustele
18. Slovenia Institute for Adult Education. (2004). The care for quality in adult education. koost. Klemencic, Sonja, Možina, Tanja
19. Teadmistepõhine Eesti (2001). Eesti teadus- ja arendustegevuse strateegia 2002-2006. Tallinn: Eesti Teadus- ja Arendusnõukogu sekretariaat.
20. Teichmann, Mare (2001). *Koolituse tulemuslikkuse hindamine*.
21. http://www.pekonsult.ee/koolituse_tulemuslikkus.htm
22. Täiskasvanuhariduse uuring 1998-1999
http://www.zone.ee/tkoolitus/uuringud/uuringu_koond.htm
23. Ülevaade riigi- ja kohalike omavalitsuste ametnike koolituse probleemidest erinevates riikides. (2000). http://www.riigikogu.ee/msi_arhiiv/tell75.html

LISAD

LISA 1 TÄISKASVANUTE TÖÖALASE KOOLITUSE UURINGUD EESTIS

Eestis on alates 1990ndatest viidud läbi erinevaid koolituse probleematikat puudutavaid uuringuid, millest osad käsitlevad ka täiskasvanute koolituse kvaliteedi küsimusi. Järgnevalt lühiülevaade uuringute nendest osadest, mis käsitlevad koolituse kvaliteedi temaatikat.

1999. aastal Jõgeva maakonnas ETK Andrase poolt läbi viidud **täiskasvanute elanike** uuringu kohaselt osalesid täiskasvanud koolitustel peamiselt üldise silmaringi laiendamise, vaimu erksana hoidmise, argitööst erinevas õhkkonnas viibimise, uute tutvuste sõlmimise, oma võimete ja isiksuse arendamise ning kultuurielus enama osalemise eesmärgil. Kuivõrd koolituse kvaliteet on otseselt ja tihedalt seotud koolitusele seatud ootuste ja eesmärkidega, siis antud uuringust johtub, millistest kriteeriumitest lähtudes täiskasvanud koolituse kvaliteeti hindavad.

Uuringu läbiviijad esitasid täiskasvanute koolituse kvaliteedi tõstmiseks ettepanekuid: informeerida koolitajaid erinevatest õppemeetoditest, koolitada koolitajaid plaanipäraselt, õpetada koolitajaid tuleviku-keskset tööstiili kasutama, seada koolitajatele kindlad nõuded, seada koolitajatele pideva enesetäiendamise nõue. (Täiskasvanuhariduse uuring 1998-1999).

2001. aastal ETK Andrase, Geomedia OÜ ja OÜ Optare poolt läbi viidud **koolitusfirmade/koolitajate uuringus** käsitleti koolituse kvaliteeti kui klientide vajaduste arvestamist. Täiskasvanute koolituse kvaliteet sõnastati läbi järgmiste küsimuste: mis eesmärgil, mida, mis tasemel kliendile sisuliselt (koolitusprogramm ja koolitaja teadmised) koolituse näol pakutakse, mil viisil – kas koolitaja poolt koolitatava eripärasid ja ootusi, nõudmisi, vajadusi arvestades või mitte, milliseid tehnilisi vahendeid ja õppematerjale kasutades, millistes tingimustes ja millise suhtumisega koolitus läbi viiakse. Kvaliteetne koolitus viib teatud tulemusele, mis on fikseeritud koolituse eesmärkides ja mis vastab koolitatava vajadustele. Täiskasvanute koolituse kvaliteet sõnastatakse erinevate parameetrite kaudu. Antud uuringus käsitleti detailsemalt järgmisi parameetreid:

Koolituse keskkond, mille all peetakse silmas koolitajate poolt reflekteerituna nii nõudeid koolituse õhkkonnale üldiselt kui ruumidele, ümbrusele ja tehnilistele vahenditele. Alustatakse *koolitusõhkkonna*

iseloomustamisest, mida pidasid vajalikuks eraldi välja tuua paljud koolitajad erinevatest gruppidest. Suhtumisel on oluline roll kõikide sihtgruppide koolitamisel, kuid määrav on see teatud riskigruppide puhul (koolist väljalangenud poisid, töötud). Viimaseid saab just suhtumiste, abi kaudu iseenda tundmaõppimisel ja tunnustamisel julgustada, et nad pole halvad ega saamatud. Suhtumise ja üldise vastutulelikkuse osas rõhutati, et koolitaja hea maine seisukohalt on oluline koolitavate julgustamine erinevates küsimustes koolitaja poole abi saamiseks pöörduma. Õppimist soodustava koolitusõhkkonna loomisele aitab kaasa ka koolituse *ruumiline- ja laiem keskkond*: keskkonna mugavusel on samuti koolituses oluline roll. Õppija jaoks tähendab see teadmiste omandamist soosivat keskkonda, head enesetunnet. *Tehniliste vahendite* osas märgiti õppijate ootusi heatasemeliste esitluste suhtes.

Koolitusprogrammid, -materjalid. Koolituse kvaliteedi määrab temaatika ja koolitavate vajadustest lähtumine. Põhjalikke materjale koolituse kohta peeti samuti oluliseks parameetriks, mis on koolituse kvaliteedi eelduseks. Õppijatele kätte jagatavad materjalid kannavad endas õppimise toetamise ja lihtsustamise funktsiooni.

Koolitaja isik. Koolituse kvaliteedi puhul on üks olulisemaid komponente koolitaja isik, kuivõrd ta suudab oma teadmiste ja kogemuste toel saavutada oodatud tulemuse. Täiskasvanute koolituses aitavad auditooriumiga kontakti saada koolitaja eelnevad kogemused, kontakteerumisvõime ja professionaalsus. Avatuse tähtsust toodi esile mitme koolitaja poolt. Endastmõistetavaks peeti koolitaja kompetentsust oma erialal või valdkonnas (nii teoreetilist kompetentsust kui praktilist kogemust). Oluliseks peeti ka koolitaja kursis olekut vastavas valdkonnas toimuvate innovatsioonidega. Koolitajalt oodati paindlikkust, avatud ja aktiivset suhtlemist. Hea koolitaja on spetsialist, kes keerulisi teemasid lihtsas vormis selgitada oskab.

Kogu koolituse tulemuse, selle kvaliteedi lõplikeks hindajateks on õppijad. Kvaliteetseks võib lugeda koolitust, mis vastas või ületas õppijate ootused saavutatud tulemuse osas. Kvaliteeti näitab ka see, kas õppijad valivad ka järgmisel korral sama koolitaja/õppeasutuse. Koolituse kvaliteedi tagamisel on oluline roll tööturu nõuetele vastavatel kutsestandarditel.

Kokkuvõtteks võib öelda, et koolitaja konkurentsivõimet ja ärilist edukust tagava tegurina toodi esile õppijatele kvaliteetse koolituse pakkumist nende eripärasid ja vajadusi arvestades. Kvaliteedi määrab kogu koolituse protsessi juhtimine - alates koolituse eesmärgist, programmist, koolitaja isikust ja tema teadmistest /

oskustest neid edasi anda, auditooriumiga suhtlemise ja aktiivõppe meetodite rakendamise, samuti koolituseks tehniliste vahendite kasutamise, põhjalike koolitusmaterjalide, koolituseks soodsa keskkonna ja koolitusõhkkonna loomiseni. Seejuures on põhiliseks koolituse kvaliteedi tagajaks koolitaja isik, kelle suhtes täiskasvanute tööalane koolitus esitab kõrgendatud nõudeid. Seda nii lektori silmaringi, praktika tundmise kui kontakteerumisoskuse osas. Eelduseks on oma ala uuendustega kursisolek, mida koolitaja peab suutma vastavalt auditooriumi koosseisule ja püstitatud koolituse eesmärgile ka selgelt ja arusaadavalt edastada. Parema resultaadi saavutamiseks eeldab koolitatav reeglina aktiivse osalemise võimalust koolitusel. (EKT Andras 2001, 38-43).

Vabahariduslikus koolituses Eesti Vabaharidusliidu poolt **2001/02. aastatel läbi viidud uuringu** tulemused näitavad, et 51% vastanutest (omavalitsuste esindajad) pidasid koolituse kvaliteeti väga oluliseks koolitusprotsessi teguriks. Koolituse kvaliteedi seisukohalt pidasid küsitletud oluliseks järgmisi koolitajaid iseloomustavaid näitajaid:

- hea eestvedaja, tugev isiksus,
- huvitavad ja mitmekülgsed lektorid (nii külalised kui kohalikud),
- sihipärane tegevus,
- asjalik meeskond, kes organiseerivad mitmekesise koolituse erinevatele huvirühmadele aktuaalsetel teemadel,
- koolitajate, korraldajate huvi ja oskused, armastus oma töö vastu,
- koolituse saanud kaader,
- pikaajaline töökogemus,
- hea õpetamise tase.

Analüüsides vastuseid, on selgelt näha, et võrdselt oluliseks peetakse nii koolitajate kõrget professionaalset taset kui koolituskeskuse paindlikkust ja oskust pakkuda kursusi väga erinevatele sihtgruppidele.

Vabahariduslikus koolituses õppijate ootusi saab siinkohal võrrelda taseme- ja täiendkoolituses õppijate eesmärkidega, kus suurema osa õppijate väga tähtsaks eesmärgiks (40%) on “enda harimine” ning “paremini tööga toime tulla” ning mõnevõrra tähtis on “suurendada usku iseendasse”, mis on vägagi sarnased eelpool kirjeldatud ootustega. Meeste ja naiste vastustes olulisi erinevusi pole, kuid meeste jaoks on pisut tähtsam enda, teiste ja ühiskonnas toimuva parem mõistmine. (Eesti Vabaharidusliit 2002, 19-24).

LISA 2 TÄISKASVANUTE TÖÖALASE KOOLITUSE KVALITEEDI INDIKAATORID EUROOPA RIIKIDES.

Erinevad riigid on välja töötanud erinevaid täiskasvanute tööalase koolituse kvaliteedi indikaatoreid. Mõned indikaatoritest on universaalsed (näiteks teadmised, progress, edu) ent teised kasutatavad vaid konkreetsetes keskkonna/kultuuri kontekstis (töötus, tööjõu olukord, propaganda, võrdsus). Reeglina põhineb täiskasvanute koolituse kvaliteedi hindamine riiklikul tasandil kutsestandarditel ning kvalifikatsiooni nõuetel. Koolituse kvaliteedi indikaatorid hõlmavad tulemuslikkust, eesmärgile vastavust, eetilistust ning läbipaistvust asjaajamises.

Nagu eelpool mainitud on kvaliteedi mõistet raske määratleda, mistõttu on koolituse kvaliteedi indikaatorite üle erinevates kontekstides (näiteks sotsiaalses, majanduslikus, poliitilises jne) palju arutletud. Üksmeel on saavutatud vaid kahes aspektis: järjepidev andmete kogumine ning süsteemi loomine ja selle efektiivsemaks muutmine. Koolituse subjektid on valitsus, tööandjad, ühiskond, koolitavad jt. Järgnevalt lühiülevaade teiste riikide kogemustest ning üldistest seaduspärasustest koolituse kvaliteedi hindamisel. (Blom, Meyers 2003)

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) on välja töötanud järgmised koolitussituatsioonist edukalt tööellu siirdumise kriteeriumid:

- terve majandus ja tööjõuturg,
- hästi organiseeritud üleminekustrateegiad koolitussituatsioonist tööellu,
- võimalus ühitada õpingutelt saadud ja tööga seonduvad kogemused,
- riskirühmadele mõeldud võrgustikutöö,
- efektiivselt toimivad informatsiooni- ja juhendamissüsteemid,
- strateegiate olemasolu.

OECD jagab hariduse valdkonna kvaliteedi indikaatorid peamiselt 6 kategooriasse:

- hariduse kontekst,
- finants- ja inimressurss, mis on haridusse investeeritud,
- juurdepääs haridusele, osalusmäär ja edasijõudmine õppimises,
- õppimiskeskond ja koolide administreerimine,
- individuaalsed, sotsiaalsed ja tööjõuturuga seonduvad hariduslikud tulemused,
- õppijate hariduslikud saavutused. (*Ibid.*)

ISO 9000 standardite seeria lähenemine kvaliteedi juhtimisele põhineb 8 põhiprintsiibil:

1. õppijakesksus,
2. eestvedamine,
3. inimeste kaasamine,
4. protseduuriline lähenemine,
5. süsteemne juhtimine,
6. pidev paremaks tegemine,
7. faktidel põhinev otsustamine,
8. vastastikusel kasul põhinev koostöö.

Euroopa riikides eristatakse haridusvaldkonnas peamiselt 4 gruppi kvaliteedi indikaatoreid:

- saavutuse indikaatorid,
- edukuse ja ülemineku indikaatorid,
- hariduslikud indikaatorid,
- ressursside ja struktuuride indikaatorid.

Kutsehariduses jälgitakse järgmisi näitajaid:

- lõpetajate keskmine vanus (see pidevalt tõuseb),
- sotsiaalse partnerluse olulisus (tööandjate osalus kutsehariduses tõuseb),
- kutsekoolid saavutavad üha enam autonoomsust,
- üldised kutsehariduse eesmärgid tõrjuvad kõrvale detailse curriculumi (õppekava),
- kutseharidus on paindlikum vastama regionaalsetele vajadustele ja nõudmistele
- õppeaja ümberhindamine.

Euroopa Liidu riigid hindavad hariduslikke saavutusi järgmises 7 peamises kategoorias:

1. noorte inimeste koht üldises sotsiaal-majanduslikus kontekstis,
2. kutseharidus ja –koolitus,
3. tööandja kui aktiivne partner kutsehariduses,
4. õppeaeg,
5. haridus- ja koolitustee jätkamine
6. osalusmäär kutsehariduses ja koolituses,
7. võrdsed võimalused haridusele ja koolitusele meestel ja naistel.

(Blom, Meyers 2003)

Suurbritannia ja Põhja-Iirimaa Ühendkuningriik hõlmab Inglismaad, Walesi, Šotimaad ja Põhja-Iirimaad. Inglismaal, Walesis ja Põhja-Iirimaa osas saab eristada kolme liiki kutseõppe/koolituse pakkujat: riiklik kutseõppe asutus, erasektori koolituse pakkuja ning tööandja, kes töötajatele koolitust pakub. Riiklikul tasandil on välja töötatud kutsestandardid, milles sätestatakse konkreetsel ametikohal vajalikud teadmised ja oskused, mis on muuhulgas ka kvaliteedi nõueteks ning tagavad erinevate kutseõppe/koolituse osapoolte koostöö saavutamaks eesmärgi ning tagamaks õppe kvaliteedi. Õppe pakkujaid jälgivad ja hindavad riigi poolt määratud inspektorid, kes viivad õppeasutustes läbi auditi, jälgivad standardite saavutamist, enesehindamist, planeerimistegevust jne. Kvaliteet tagatakse läbi kolme peamise subjekti:

1. riiklik kvalifikatsiooni ja õppekava institutsioon, kes töötab välja kvalifikatsiooni nõuded, akrediteerimise regulatsioonid, auditeerib õppeasutusi;
2. riiklikul tasandil koolitajate ühendus, mis vastutab ametikirjelduste välja töötamise ning nende rakendumise eest;
3. koolituse tellijad, kes valivad ja hindavad erinevaid koolituskeskusi.

Tähelepanu hakatakse enam pöörama koolituse vastavusele õppija ja tööandja vajadustele. (Blom, Meyers 2003; Bertzeletou 2000).

Täiskasvanute tööalase koolituse institutsionaalsed kvaliteedi indikaatorid jaotatakse järgmiselt:

- eesmärkide saavutamise määr,
- õppijate õpitulemuste, õppemeetodite, õppekava, koolitajate arengu, õppijate toetussüsteemi hindamine;
- akadeemikute ja professionaalide hinnang;
- eesmärkidest lähtuv enesehindamine;
- hindajate komisjoni hinnang;
- strateegiline juhtimine – organisatsioonil on selged eesmärgid ja siht,
- kvaliteedi juhtimine – klientide, õppijate ja personali vajadustest lähtumine,
- turundus – klientide ja õppijate vajadused on välja selgitatud ning nendele vajadustele vastav koolituspakkumine reklaamitud,
- personali planeerimine – vajaliku struktuuriga, tasemega ja oskustega töötajate/koolitajate olemasolu,
- personali arendamine – organisatsiooni ja töötajate/koolitajate arenguvajadustest lähtuv areng,

- võrdsed võimalused – võrdes võimalused kõigile klientidele ja õppijatele on kindlustatud,
- tervis ja ohutus – tervis ja ohutus on klientidele, õppijatele ja töötajatele/koolitajatele tagatud,
- õppetöös vajalikud eeldused, vahendid ja materjalid on tagatud,
- kommunikatsioon ja administratsioon – vastab klientide, õppijate ja töötajate/koolitajate vajadustele,
- finantsjuhtimine on korrektne ning koolitusorganisatsioon usaldusväärne,
- nõustamissüsteem – õppijate vajadused on määratletud, õppekorraldus planeeritud, õppetegevused käivitatud, progress on fikseeritud ja õppijatele tugisüsteemid tagatud,
- õppeprogrammi kavandamine – programm vastab ning seda arendatakse vastavalt regionaalsele kontekstile, õppemeetodite valik lähtub eesmärkidest ja programmist,
- programmi rakendamine – on eesmärgipärane, lähtub õppijate vajadustest, meetodite kasutamine on ajakohane, tähtsustatakse aktiivsust ja õppijate-poolset vastutuse võtmist,
- hindamine sertifitseerimiseks – kompetentsuse hindamise meetodid ja kogutud andmed mõõdavad õpitulemuste vastamist standarditele, hindamine on sisemiselt heaks kiidetud.

Koolitusasutuste tegevuskava kvaliteedi tagamisel sisaldab endas kolme osa:

1. tutvustus, mis selgitab vastava sektori ulatust ning tutvustab vastava valdkonna kvaliteedi standardeid,
2. ülevaade, mis sisaldab organisatsiooni plaane ja tulemusi, protseduurilisi reegleid, mis viivad standarditele vastava tulemuseni,
3. kontrolli mehhanismid, milles kombineeritakse nõutavad standardid ning organisatsiooni tulemused.

Organisatsioonis kogutakse õppija ja töötaja andmeid nende rahulolu ja vajaduste kohta ning need dokumenteeritakse. (Blom, Meyers 2003; Bertzeletou 2000).

Koolitusorganisatsioonide tegevuse kvaliteedi tõstmise üheks eelduseks on koolitajate kompetentsuse tõstmine. Koolitajatele kehtivad teatud kvalifikatsiooni nõuded, mis põhinevad järgmistel indikaatoritel:

- õppijate õpivajaduste hindamine,
- õppeprogrammide planeerimine ja ettevalmistamine nii gruppidele kui indiviididele,
- õppemeetodite valik ja kasutamine,

- õppeprotsessi juhtimine,
- õppijate toetamine,
- õppijate tulemuste ja õpisaavutuste hindamine,
- oma tegevuse reflekteerimine, hindamine ning tulevaste tegevuste planeerimine.

Riiklikul tasandil on välja töötatud raamnõuded koolituse pakkujale, mis sisaldavad järgmisi indikaatoreid:

- koolituse edukalt lõpetanud koolitavate arv,
- omandatud kvalifikatsioon,
- koolitusel osalenu progress sotsiaalsetes oskustes (näiteks eneseusk, meeskonna töö oskused jms),
- koolituse lõpetanute tööga hõivatus ja positsioon,
- tööga hõivatuse määr ja tööga rahulolu,
- vastastikune kultuuriline arusaamine ja tolerantsus,
- koolituse kvaliteet ja õppijate tulemuste vastavus standardile,
- koolitatava edasine pidev areng,
- õppimisprotsessi juhtimisega seotud aspektid,
- kvaliteedi planeerimine,
- andmete haldamine,
- majanduslik kindlustatus,
- õppijate tervise ja ohutuse tagamine,
- võrdne kohtlemine ja mitmekesisus,
- regionaalsed ja rahvuslikud prioriteedid (näiteks oskuste osas). (Blom, Meyers 2003).

Iirimaa kutsehariduses jälgitakse järgnevaid kvaliteeti indikaatoreid:

- kutsestandardist lähtuvalt kutseõppe kvaliteedi paranemine nii kvantitatiivsetes kui kvalitatiivsetes näitajates,
- hindamise seostatus teiste kutseõppe dimensioonidega (näiteks eesmärgid, sisu, meetodid), panustatud on ka sertifitseerimise süsteemi loomisse, kus määratletakse selgelt nii vajalikud ressursid (sisendid) kui edukuse indikaatorid (väljundid),
- elukestva õppe propageerimine ja selle idee juurutamine,
- õppe pakkujatele riiklike tugisüsteemide loomine, näiteks koolitajate koolitus, hariduslik nõustamine, abi vajalike vahendite hankimisel.

Kokkuvõtteks saab välja tuua, et Suurbritannia ja Põhja-Iirimaa Ühendkuningriikides kasutatakse koolituse kvaliteedi hindamiseks kahte liiki kvaliteedi indikaatoreid:

kvantitatiivsed: toimunud koolituste arv, koolituse lõpetamise määr, omandatud kvalifikatsiooni profiil, õppijate hilisem tööga hõivatus,

kvalitatiivsed: koolitatavate (organisatsioonide) rahulolu lähtudes individuaalsetest vajadustest, õppijate edukus sotsiaalsetes tegevustes ja personaalsed oskused (meeskonna töö, eneseusk, tolerantsus jne), tööga rahulolu, vastastikune kultuuriline arusaamine ja tolerantsus (*Ibid.*).

Taani täiskasvanute koolituse kvaliteet määratletakse ühelt poolt tsentraliseeritud eesmärkide ja raamide ning teisalt regionaalsete korralduste/sätete kaudu. Riiklikul tasandil on välja töötatud küsimustikud, mille alusel koolituse pakkujad teostavad enesehindamist ning mis on kvaliteedi juhtimise aluseks. Samas iga õppeasutus töötab välja omad kvaliteedi indikaatorid ja kriteeriumid. Seega on koolituse pakkujad autonoomsed oma eesmärkide seadmisel ning kvaliteedi hindamisel. Kvaliteedi tagamisel lähtutakse 8 printsiibist:

1. pidev sisemise kvaliteedi süsteemi arendamine ja enesehindamine, kasutades selleks erinevaid vahendeid, näiteks õpilastööde hindamist, eksami tulemusi, väliste hindajate aruandeid ning ministeeriumi poolt välja antud küsimustikke;
2. statistiliste andmete kogumine ja analüüs, näiteks sisseastunud õpilaste arv, lõpetajate arv, koolituslepingute (õppijate ja tööandjate vahel) arv, õppijate professionaalne karjäär;
3. andmebaasid, kuhu kogutakse muuhulgas ka eelpool nimetatud andmeid,
4. spetsiifilisemate kvaliteedi indikaatorite ja kriteeriumite välja töötamine, arvestades vastava valdkonna seadusandlusega;
5. välised juhendamised ja inspekteerimised;
6. uuringute koostamine, pilootprojektid ja innovatsioonid;
7. analüüs, hindamine, prognoosimine;
8. auditid, raportid, tulu-kulu analüüs.

Kuivõrd Taanis on siiani rohkem tähelepanu pööratud sisendi küsimustele kutseõppes, siis nüüdseks on hakatud rohkem tegelema väljundi ehk kvaliteedi küsimustega. Õppe pakkujad peavad läbi viima rahulolu küsitlusi oma klientide ja õppijate seas. (Bertzeletou 2000).

Kutsealase täiendkoolituse institutsionaalsed kvaliteedi indikaatorid on Taanis jaotatud järgmiselt:

- juhtimise alased indikaatorid: strateegiline juhtimine, strateegiline planeerimine ja eesmärgistamine, hariduspoliitiline ja õppekava planeerimine, eelarvelised küsimused;
- hariduslikud indikaatorid: õppijate nõustamine, hariduslik tava ja keskkond;
- välised kontaktid: koostöö regionaalsete haridusasutuste ja koolituskeskustega, teiste haridusasutuste kaasamine regionaalsel, rahvuslikul ja rahvusvahelisel tasandil;
- ressursi planeerimine (jaotamine): koolituspakkumiste planeerimine, finantsressursside planeerimine ning rahavoogude juhtimine, personali värbamine ja personalipoliitika, õppijate registreerimine, lõpetamise määr;
- ressursi planeerimine (operatsioonaalne aspekt): õppijate vastuvõtmine, juhendamine, hariduslik juhendamine, töökeskkonna loomine, eksamite korraldus;
- innovatsioon ja arengulised tegevused: koolitusorganisatsiooni õppimine, personalipoliitika, koolitajate professionaalne areng, hariduslik innovatsioon. (Blom, Meyers 2003).

Saksamaal on kutseõpe reguleeritud nii koolituse sisu, struktuuri, kestvuse, läbiviimise koha kui ka lõpueksamite osas. Sotsiaalsed partnerid osalevad õppekavade välja töötamises. 75% koolitustest viiakse läbi tööandjate poolt ning ülejäänud mahus kutseõppe asutuste poolt. Samas on täiendusõppes turul valitsevaks erafirmad, mistõttu reguleerijateks on sotsiaalsed partnerid koostöös tööstusettevõtetega. Riiklikul tasandil reguleerivad koolituse läbiviimist ning kvaliteeti regulatsioonid ja nõuded. Riigi tasandil mitte ainult ei tegelda akrediteerimise ja kontrolli küsimustega, vaid määratletakse ka lõpueksami temaatika, antakse välja regulatsioone ja standardeid. Seega kontrollitakse õppe pakujate kvaliteeti peamiselt läbi õppijate eksami tulemuste. Täiendõppes tagab kvaliteedi ka konkurents ja turu iseregulatsioonid. (Bertzeletou 2000).

Saksamaal on sätestatud organisatsiooni-sisesele koolitusele järgmised nõuded:

- koolitust vajava töötaja määratlemine,
- koolituse kestvus,
- vajalikud teadmised ja oskused,
- koolitusplaan, saavutamaks eesmärgi (et töötajatel oleksid vajalikud oskused ja teadmised),
- nõuded eksamitele.

Saksamaal eristatakse kutseõppes kahte liiki kvaliteedi indikaatoreid:

1. kvantitatiivsed: koolist välja langenute arvu vähenemine, koolist välja langenutele koolitusvõimaluste loomine,

2. kvalitatiivsed: erivajadustega õppijatele õpivõimaluste loomine, vastavate fondide asutamine, arendamine. (Blom, Meyers 2003).

Rootsi haridussüsteem, mille osa on ka kutseõpe ja täiskasvanute haridus, on tsentraliseeritud ning eesmärkide ja nõutavate tulemuste näol reguleeritud. Riiklikul tasandil on välja töötatud õppekavad ning tegevused õppekavas ettenähtud tulemuste saavutamiseks. Õppeasutusi jälgib ja hindab riiklik järelvalve organ. Kvaliteedi all peetakse muu hulgas silmas ka õppijate sotsiaalseid oskusi, et õppijad oleksid hiljem tööturul edukad ning jääksid tulevikus tööga hõivatuks. Kvaliteedisüsteem on eesmärgi- ja teadmiste-põhine. Rootsis on välja töötatud kutseõppeasutuste tegevuse tulemuste hindamiseks riiklikud testid. Kvaliteedi tagamiseks on riik võtnud eesmärgiks parandada koostööd õppeasutuste ja tööandjate vahel. Igal aastal nõutakse kutseõppe asutustelt kirjalikku aruannet, milles nad on hinnanud oma tegevuse kvaliteeti, eesmärkide saavutamist ning edaspidiseks tegevusplaane ja eesmärke. Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed kvaliteedi indikaatorid on peamiselt mõeldud regionaalseks jälgimiseks ning planeerimiseks. Täiendõpe on reguleeritud sarnaselt kutseõppele ning täiendõppele kehtivad samad kvaliteedi nõuded. (Bertzeletou 2000).

Rootsis on kehtiv kvalifikatsiooni süsteem. Tööturuamet eristab järgmisi kvaliteedi indikaatoreid selle süsteemi hindamiseks:

- õppija tööga hõivatuse määr 6 kuud pärast koolitust,
- koolitust alustanud ja selle lõpetanud õppijate määr,
- koolituse kasulikkus.

Koolitusorganisatsioonid arendavad välja oma kvaliteedi indikaatorid. Rootsi kutseõppes on hetkel prioriteetsemad järgmised valdkonnad:

- õpetajate koolitus,
- kutsealane nõustamine,
- tugisüsteem töökogemuse saamiseks,
- erivajadustega inimeste integratsioon,
- kõrgetasemelised uuringud vastavas valdkonnas.

Kutseõppe süsteemis kasutatakse peamiselt kahte liiki kvaliteedi indikaatoreid:

1. kvantitatiivsed: koolituste ja nendes osalejate arv, koolituse lõpetanute tööga hõivatuse määr,
2. kvalitatiivsed: töötajate rahulolu koolitusega, koolitus tellinud organisatsioonide rahulolu. (Blom, Meyers 2003).

Hollandi haridussüsteemi läbivad mõisted on elukestev õpe, kvaliteedi tagamine ja avalik vastutus. Valitsus finantseerib koolitusasutusi õppijate ja väljastatud sertifikaatide arvust lähtuvalt. Seejuures eeldatakse, et õppeasutused end ise hindavad ja oma tegevust kontrollivad. Kutseõppe valdkonnas tehakse koostööd ministeeriumi, tööandjate ning kolmandate osapooltega, kes otsesel või kaudsel viisil kutseõppega seotud on. Samas antakse riiklikul tasandil ka instrumendid, millega koolituse pakkujad oma kvaliteeti hinnata saavad. Tööturu subjektidel on kutseõppes oluline roll, töötades välja kvalifikatsiooni standardeid ning seades sellega õppe eesmärgid. Õppeasutused vastutavad ise oma õppe sisu, taseme ja kvaliteedi eest. Samas kvaliteedi tagamise üheks oluliseks instrumendiks on riiklikul tasemel läbi viidavad eksamid. Kuigi õppeasutused on vabad ise oma kvaliteedi süsteemi välja töötama ja kasutama, peavad nad siiski konsulteerima selles osas riiklike ekspertidega, tegema koostööd teiste õppeasutustega ning lähtuma erinevatest auditi aruannetest. Täiendõpe ei ole riiklikult reguleeritud ega rahastatud. Täiendõpet pakuvad erafirmad ning selle eest tasuvad tööandjad, töötajad, erinevad fondid või sotsiaalsed partnerid. Samas peavad ka erakoolitajad lähtuma riiklikest kvalifikatsiooni nõuetest. (Bertzeletou 2000).

Hollandis on välja töötatud järgmised institutsionaalset kvaliteedi indikaatorite valdkonnad:

- kvaliteedi juhtimine ja poliitiline areng,
- finantsjuhtimine,
- personali juhtimine,
- kommunikatsioon,
- infrastruktuur ja ressursid,
- programmide kättesaadavus,
- sisend, hariduslikud ja koolituslikud tulemused,
- koolituse sobivus osalejatele.

Hollandis on välja töötatud aastane kvaliteedi hindamise tsükkel, mis koosneb neljast astmest: enesehindamine, prioriteetide määratlemine, parendamine, sisekaemus.

Hollandi kutseõppeasutused hindavad kvaliteeti järgmisi indikaatoreid arvestades:

1. õpetajate/koolitajate arv, kes arvavad, et õppeprotsess peab olema kooskõlas õppeasutuse haridusliku kontseptsiooniga,
2. juhendav personal, kes peavad õpetatavat programmi vastava sektori tööjõuturu jaoks oluliseks,
3. endiste õppijate arv, kes vastavas valdkonnas töötavad ning arvavad, et õpitul on väga suur roll nende ametialases arengus,
4. õpetajate/koolitajate, juhendava personali ja õppijate arv, kelle jaoks on õppeprogrammi eesmärgid ja sihid selgelt formuleeritud,

5. õpetajad/koolitajad, personal ja õppijad, kes on rahul teooria ja praktika seostatusega,
6. õpetajad/koolitajad ja õppijad, kes arvavad õppeprogrammi vastavat riiklikult püstitatud eesmärkidele,
7. õpetajad/koolitajad ja õppijad, kelle jaoks õppeprogrammi sisu, aeg ja kohtumiste sagedus on selged,
8. õppijad, kes arvavad õpitu olevat seotud reaalse tööeluga,
9. õppijad, kes on rahul koolitusasutuse juhendamise ja toetustegevusega,
10. erineva sihtrühma õppijad, kes arvavad õppeprogrammi vastavat nende vajadustele,
11. erineva sihtrühma kuuluvad õppijad, kes arvavad õppeprogrammi olevat paindlik vastamaks nende vajadustele aja, sisu ja vormi osas,
12. õppijad, kes on rahul õppeprogrammi läbiviimisega selle sisu, didaktika, materjalide, ülesannete, testide jne osas,
13. õppijad ja praktika asutused, kes on rahul õppeprogrammi praktilise osaga, mis on andnud õpilastele piisava ettevalmistuse praktiliste tegevuste läbiviimiseks.

Hollandi kutseõppes arvestatakse kahte liiki kvaliteedi indikaatoreid.

1. kvantitatiivseid: regionaalse kutseõppe väljundid,
2. kvalitatiivsed: õppijate individuaalsete tulemuste vastavus teatud kvaliteedi kriteeriumitele (Blom, Meyers 2003).

Sloveenias hinnatakse täiskasvanu koolitust kahest aspektist lähtuvalt:

1. kvantitatiivne aspekt – kui paljud koolitusorganisatsioonid on välja töötanud ja kasutavad enesehindamise süsteemi,
2. kvalitatiivne aspekt – enesehindamist soodustav keskkond erinevate motivatsiooni, professionaalsete ja süstemaatiliste mõõdetega; kvaliteedi hindamise süsteem, mille abil on adekvaatselt võimalik hinnata õppimise, meeskondliku tegevuse, töötaja/koolitaja tegevuse, otsustamisprotsesside, koostöö jms arengut täiskasvanu hariduses.

Seega on oluline, et enese hindamisest saaks koolitusorganisatsioonide igapäeva töö praktika. (Slovenia Institute... 2004).

Austria haridussüsteemi iseloomustab kõrge diferentseerituse määr. Kvaliteedi kontroll toimub läbi lõpueksamite süsteemi. Kvaliteet esmases kutseõppes

tagatakse peamiselt õppekavade regulaarse uuendamise kaudu, mis toimub föderalse haridus-, teadus- ja kultuuriministeeriumi ja sotsiaalsete partnerite koostöös. Austria valitsus eelistab sisemist kvaliteedi juhtimist - õppe pakkujad viivad kvaliteedi juhtimist läbi ise, mis julgustab õppe pakkujaid arendama välja erinevaid enesehindamise mudeleid. Õppeasutused saavad ise otsustada meetodite ja protseduuride üle, kuidas nad programmi täidavad ning ennast hindavad, mistõttu on erinevatel õppeasutustel välja töötatud erinevad enese hindamise mudelid. Seega on riiklik hariduse inspeksioon muutunud kontrollijast suuna näitajaks. Täiskasvanute täiendõppe turg on sotsiaalsete partnerite ja erafirmade käes, mistõttu maksab täiendkoolituse eest tööandja või töötaja ise. (Bertzeletou 2000).

Belgia kutseõppes peetakse oluliseks võimaluste loomist kõigile, mis on koolituse kvaliteedi hindamise üheks aluseks. Kutseõppe kvaliteedi süsteemi on kaasatud nii õpetajaid/koolitajaid, õppijaid kui tööandjaid. Akrediteerimine käib ühtse Belgias kehtiva standardi alusel, milles on erinevate sektorite vajadused sõnastatud kompetentside näol ning mis lähtub Euroopas kehtivatest nõudmistest. Konkreetse ametikoha kohta on kindel sertifikaat, milles on fikseeritud antud ametikohal töötamiseks vajalik kompetentsus. Standardite välja töötamisel ja kvaliteedi kontrollimisel teevad koostööd kõik kutseõppe subjektid. Õppeasutused on ise oma õppe kvaliteedi eest vastutavad ning viivad läbi enesehindamist. Koolitajate töö hindamisel lähtutakse ISO 9001 kvaliteedi sertifikaadi nõuetest. Koolitusi viiakse läbi sisust ja kestvusest lähtuvalt moodulitena, et paremini rahuldada inimeste koolitusvajadusi, andes inimestele paremad võimalused õppes osalemiseks. (*Ibid.*).

Soomes on nii kutse- kui ametialane koolitus avalikud ja õppijatele tasuta. Koolituse planeerimisel on aktiivne roll sotsiaalsetel partneritel. Kvaliteedi tagamine käib peamiselt enesehindamise kaudu nii õppeasutuse kui õppijate tasandil. Õppijad hindavad oma arengut ja õppeprogrammi, koostavad portfoolio, kus on muuhulgas nende tööde näidised, kirjeldused, raportid ning tööandja hinnang. Õppijad ja koolitajad hindavad nii õppeprotsessi kui tulemust. Siiani on Soome kutseõppes keskendutud peamiselt õppekava problemaatikale, et viia kokku õppekava, õppeasutus ja tööandja huvid. Nüüdsest keskendutakse enam õppemeetoditele ning õppimise protsessile, et õppeasutuse ja tööandja koostööd veelgi süvendada. Kuigi hindamine on siiani olnud pigem eesmärkidest lähtuvalt, siis on hakatud tähelepanu pöörama ka kompetentsusel põhinevale hindamisele. Soomes on hakatud välja töötama formaalset kvaliteedi süsteemi kutseõppes. Arutluse alla on võetud kvalifikatsiooni süsteem, mille kohaselt vastava valdkonna töötaja peab sooritama oma valdkonnas eksami ning vajalike nõuete täitmisele

omandab inimene vastava kvalifikatsiooni. See omakorda toimiks kui kvaliteedi tagamise ja kontrollimise mehhanism. (Bertzeletou 2000).

Prantsusmaa koolitussüsteem on kooli-põhine ning allub riigile, mistõttu sätestatakse kvaliteedi kriteeriumid riigi tasandil. Nimetatud kriteeriumite välja töötamisel tehakse koostööd tööandjatega ja sotsiaalsete partneritega, viimastel on koolitussüsteemis nõuandev roll. Õppeasutuste tööd kontrollivad inspektorid ning riik osutab abi õpetajate/koolitajate täiendamisel ja vahendite soetamisel. Koolitus on tasuta, kuid alates 1970. aastast peavad kõik organisatsioonid arvestama 1,5% oma palgafondist koolituste heaks. Selle raha eest võivad nad kas kohe koolitada või maksavad selle raha selleks loodud fondi. Sertifitseerimisel antakse välja kolme tasandi sertifikaate: tunnustatud, kvalifitseeritud ja eksperdi taseme sertifikaat. Kvaliteedi hindamisel on suur osa õppeasutustel endil, kuid kavatakse kvaliteedi indikaatorid määratleda ka riiklikul tasandil. (*Ibid.*).

Itaalia haridussüsteemi tervikuna iseloomustab pidev detsentraliseerimine. Kutseõppe süsteem väljendub peamiselt neljas võimaluses:

- kutsekoolid, mis alluvad haridusministeeriumile;
- regionaalsed koolitajad, keda haldavad regioonid ning kes tegutsevad läbi koolituskeskuste;
- organisatsiooni-sisene koolitus, mille eest vastutavad firmad ning erinevad ametiliidud eraldi;
- erasektori koolitus avatud turu situatsioonis, mida pakuvad nii kutsekoolid kui koolitusfirmad.

Itaalia koolituse kvaliteedi süsteemi üks peamisi tegureid on akrediteerimine/sertifitseerimine, mis tagab, et koolitus garanteerib miinimum nõuded. Riiklikul tasemel on üldised nõuded akrediteerimise süsteemile välja töötatud ning nende alusel saavad regioonid omad nõuded paika panna. Akrediteerimise süsteem riiklikul tasandil lähtub ISO kvaliteedi standarditest. Seega on regioonid suhteliselt autonoomsed oma piirkonna koolituste korraldamisel ja kvaliteedi indikaatorite määratlemisel, et kõige paremini koolituses just regionaalseid vajadusi arvestada. (*Ibid.*).

Luksemburgi kutseõppes mängivad olulist rolli kutseühingud, mis töötavad välja iga ameti kohta standardid, mis valitsuse poolt kinnitatuna aitavad tööandjaid praktilise ja õppeasutusi teoreetilise ettevalmistuse tagamise osas. Kutseühingutel on õigus mõnel organisatsioonil keelata, kui viimane ei vasta nõutud kriteeriumitele, omale praktikante võtta. Kutseühingud jälgivad ja

hindavad ka kutseõppeasutuste tööd, viies läbi teste ning koostades õppijatele lõpueksameid, viimane viiakse läbi riiklikul tasandil vastava komisjoni ees. Kvaliteedi süsteem kutseõppes on üles ehitatud autonoomsuse põhimõttel, kus kõik subjektid (õppeasutus, selle direktor, õpetajad, tööandjad, õppijad jt) teavad oma rolli ja vastutusvaldkonda. (*Ibid.*).

Norras tehakse kutseõppe hindamise ja kvalifikatsiooniga seonduvad otsused riiklikul tasandil. Kutseõppes peetakse oluliseks dialoogi kutseõppe pakkuja ja regioonis asuvate professionaalide ning mitte-professionaalide rühmade vahel, näiteks õpilased, tööandjad jne., eesmärgiga parandada õppeasutuse õppe kvaliteeti. Üheks kvaliteedi indikaatoriks on ka koolist välja langenute taasintegreerimine haridusse. Õppeasutustelt oodatakse regulaarset enesehindamist, mille korra sätestavad vastavad riiklikud ning regionaalsed seadused ja regulatsioonid. Eesmärk on luua riiklikul tasandil koolituse valdkonda reguleeriv ametiasutus, mis koguks informatsiooni, teostaks uuringuid ning reguleeriks kutseõppe valdkonda. Kuigi kvaliteedi temaatika on populaarne kogu Norras, siis enesehindamisega seonduvaid dokumente täidetakse ning edastatakse vähe. Eesmärgiks on kutseõppesse kaasata rohkem sotsiaalseid partnereid. (*Ibid.*).

Portugalis tegeleb kutseõppe valdkonnaga koolitustegevust reguleeriv ametiasutus, mis allub vastavale ministeeriumile ning teeb tihedat koostööd sotsiaalsete partneritega. Õppijad sooritavad lõpueksami, mille alusel väljastatakse neile sertifikaat vastaval erialal töötamiseks. Portugalis kutseõppe kvaliteedi süsteem hõlmab kolme aspekti: õppe sisu, struktuur ja läbiviimine. Koolitajatel on samuti olemas sertifikaat omal alal tegutsemiseks, mis kehtib sõltuvalt koolitaja haridustasemest 2 või 5 aastat. Riiklikul tasandil määratakse ära nii ametikirjeldused ja sertifikaadi saamiseks esitatavad nõuded. (*Ibid.*).

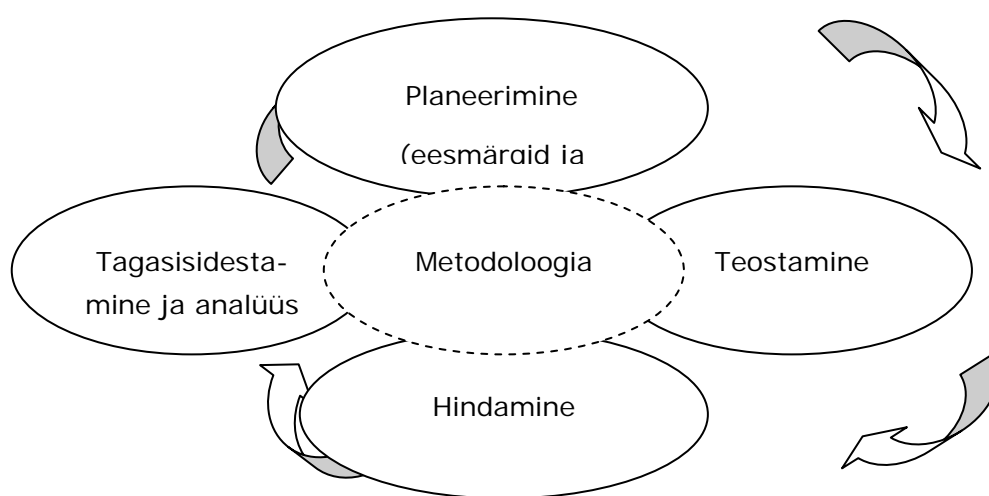
Euroopa riikide kutseõppe ja koolitustegevuse nõrkade külgedena saab välja tuua, et

- puuduvad üldised seosed poliitilisel tasandil koolituse, tööhõive ja tööjõu vahel,
- riikides pööratakse vähe tähelepanu täiskasvanutele, kes soovivad naasta formaalharidussüsteemi, kuid kellel on hariduslikud erivajadused (puuetega inimesed, koolist varases haridusastmes välja langenud jt.)
- vähene koostöö koolituse osas riigi, tööandja ja õppijate vahel,

- puuduvad institutsionaalsed korraldused, hindamissüsteemid, mis võib osutada takistuseks koolitusvõimaluste ning kõigile õppijatele võrdsete võimaluste loomisel kutseõppes. (Fragoulis, Masson, Klehna 2004).

LISA 3. TÄISKASVANUTE TÖÖALASE KOOLITUSE KVALITEEDI TAGAMISE MUDEL EUROOPAS

Kutsehariduse töörühm Euroopa Liidu Hariduse ja Kultuuri Peadirektoraadi juures on välja töötanud koolituse kvaliteedi tagamise mudeli (European Commission... 2004, 5-10):



Igale etapile antud mudelis on püstitatud omad kvaliteedi nõuded. Järgnevalt ülevaade kõige üldisematest kvaliteedi kriteeriumitest.

1. Planeerimine.

Antud faasis sõnastatakse selged ja mõõdetavad koolituse eesmärgid ning eesmärkide saavutamiseks vajalikud protseduurid, ülesanded ja ressursid. Selles faasis määratletakse ka vajalikud sisendid ning oodatavad väljundid. Planeerimisel ja eesmärkide püstitamisel lähtutakse kutsestandardist ja kvalifikatsiooni nõuetest. Eesmärgid sõnastatakse selgelt ning peavad olema mõõdetavad nii pikema-ajalises kui lühema-ajalises plaanis. Kutseõppe eesmärgid on alati seotud ka kindlate poliitiliste vaadetega, institutsionaalsete ja individuaalsete eesmärkidega. Seega on oluline, et rahvuslikud ja regionaalsed kutseõppe subjektid osaleksid otsustamise ja eesmärgistamise protsessides.

Planeerimise etapi kvaliteedi kriteeriumid

Võtmeküsimused	Võimalikud vastused süsteemi (riigi) tasandil	Võimalikud vastused õppe pakkuja tasandil
Kas eesmärgid on sõnastatud selgelt ja tulemused mõõdetavad?	Riiklikud ja Euroopa Liidu kutseõppe eesmärgid on subjektidele teada. Süsteemne lähenemine tuleviku vajaduste välja selgitamisel. Miinimumnõuded standardite osas.	Euroopa Liidu, riiklikud ja regionaalsed eesmärgid on kõigile koolituse subjektidele teada.
Millised eesmärgid on kutseõppele püstitatud?	Eesmärkide kirjeldus.	Eesmärkide kirjeldus.
Kas kutseõppe eesmärkide seadmisel on arvestatud Euroopa Liidus sätestatud eesmärkidega?	Tegevuskava on seotud Euroopa Liidu eesmärkidega.	Lähtutakse Euroopa Liidu eesmärkidest ning tehakse koostööd mõne teise liikmesriigiga.
Kuidas mõõdetakse eesmärkide saavutamist, tulemusi?	Eesmärgid on õppe elluvijatele teatavaks tehtud. Tulemusi hinnatakse teatavate indikaatorite alusel süsteemselt.	Enesehindamise protseduur läbitakse vähemalt kord kahe aasta jooksul. Aruanne koostatakse riiklikest indikaatoritest lähtudes.
Kirjelda planeerimise protseduuri lähtudes kvaliteedi juhtimisest.	Protседuuri kirjeldused.	Protседuuri kirjeldused.

2. Teostamine

Antud etapp hõlmab tegevuskava koostamist, et püstitatud eesmärgid saaksid võimalikult efektiivselt täidetud. Eesmärkide saavutamist saab toetada mitmete meetmete abil, näiteks läbi regulatsioonide, rahastamise, sisemise kvaliteedisüsteemi, välise inspekteerimise jne. Ükskõik millised meetodid ka valitakse, oluline on koolituse osapoolte teadlikkus valitud meetoditest ning kõigi koolitusse puutuvate detailide läbirääkimine.

Teostamise etapi kvaliteedi indikaatorid

Võtmeküsimused	Võimalikud vastused süsteemi (riigi) tasandil	Võimalikud vastused õppe pakkuja tasandil
Kuidas plaanitud tegevusi ellu viiakse?	<p>Läbi regulatsioonide</p> <ul style="list-style-type: none"> • kitsamad ja laiemad regulatsioonid, seadused, määrused jne • rahvuslikud kvaliteedi näitajad, <p>Läbi rahastamise</p> <ul style="list-style-type: none"> • sisendist lähtuvalt, • väljundist lähtuvalt. <p>Koostöö sotsiaalsete partneritega</p> <p>Koostöö koolituse pakkujatega</p>	<p>Olemasolev süsteemne kvaliteedi saavutamise ja tegevusplaan.</p> <p>Oma plaani jagamine teiste subjektidega.</p> <p>Õpet pakutakse kohalikke olulisi isikuid kaasates ja regionaalseid vajadusi arvestades.</p> <p>Koolitajate koolitusse investeerimine.</p> <p>Kutseõppe asutuse strateegiast lähtuva personalipoliitika välja töötamine ja arendamine.</p> <p>Jagades õppeasutuse töötajatele optimaalselt ülesandeid, õigusi ja vastutusvaldkondasid</p>
Kirjelda peamisi tegevusi teostamise protseduurides.	<p>Vastutuse andmine koolituse pakkujatele.</p> <p>Koolituse pakkujatele miinimumnõuete sätestamine.</p> <p>Kõigile koolituse pakkujatele teatavate kvaliteedi kriteeriumite seadmine.</p>	<p>Rahaliste ressursside planeerimine ja jaotamine järgmistes valdkondades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • finantsjuhtimine, • partnerlus, • juhtimine, • protsessi juhtimine, • koolitajate koolitus, • didaktilised materjalid <p>Eesmärkide täitmise läbipaistvus ning seostatus tegevusega.</p> <p>Erinevate subjektide kaasamine koolitustegevusse.</p> <p>Õppeks sobivate töötingimuste loomine ja abivahenditega varustatus.</p>

3. Hindamine

Antud etapis on peamisteks tegevusteks eesmärkidest lähtuv programmide elluviimine evalvatsioon, õppijate hinnanguite ja õpitulemuste analüüs.

Evalvatsiooni mehhanismid töötatakse välja lähtudes konkreetsest kontekstist, evalvatsiooni ulatusest ja sagedusest, tagades tulemuste tõestatuse (dokumenteerituse), kus on välja toodud nii tugevused kui valdkonnad kus tuleks parendusi teha (nõrkused).

Hindamise etapp koosneb peamiselt kahest faasist: andmete kogumine ja nende analüüs, viimase põhjal on võimalik edasine arutelu ning muudatused süsteemis.

Hindamise efektiivsus sõltub suuresti õigete meetodite valikust, andmete kogumise sagedusest, andmete ulatusest ning kvaliteedile seatud indikaatorite ja kogutud andmete omavahelisest sobivusest. Tulemuste arutelusse tuleks kaasata kõik subjektid (koolitajad, tööandjad, ametiliitude esindajad jne).

Hindamise etapi kvaliteedi indikaatorid

Võtmeküsimused	Võimalikud vastused süsteemi (riigi) tasandil	Võimalikud vastused õppe pakkuja tasandil
Kirjelda hindamise protsessi <ul style="list-style-type: none"> • sisend, • protsess, • väljund, • tulemused 	Kasutades <ul style="list-style-type: none"> • kontrolli süsteemi, • inspektoreid, • õppijate interneti vahendusel antud hinnanguid, • võrdlust teiste koolituse pakkujatega, • riiklikke standardeid sisendi, protsessi ja väljundi osas Hinnates tulemuste seost poliitiliste prioriteetidega	Kasutades <ul style="list-style-type: none"> • enese hindamist, • välist inspekteerimist, • sisemist kvaliteedi kontrolli. Tegelike tulemuste võrdlemine oodatud tulemustega. Õppimise/õpetamise ja koolituse tulemusi käsitlevad raportid. Õppeasutuse personalist lähtuvad tulemused. Võtmetegevuste tulemused. Riiklikud tulemused.
Kuidas kindlustada hindamise süsteemsus ja asjakohasus?	Süsteemne andmete kogumine: <ul style="list-style-type: none"> • indikaatorite kasutamine, • mõõdikute kasutamine. 	Süsteemne andmete kogumine: <ul style="list-style-type: none"> • indikaatorite kasutamine, • mõõdikute kasutamine.
Kes koolituse subjektidest hindamise protsessis osalevad?	Süsteemi tasandil ja sotsiaalsed partnerid.	Juhid, koolitajad, õppijad, tööandjad jt.
Millist rolli erinevad subjektid koolitustegevuses mängivad?	Erinevate subjektide osalemine <ul style="list-style-type: none"> • algatamise faasis, • otsustamises, 	Oluliste koolituse subjektide osalemine laiaulatuslikes tegevustes <ul style="list-style-type: none"> • algatamise faasis,

	<ul style="list-style-type: none"> • hindamises, • sertifitseerimises, • poliitilises toetuses, • seadusandluses ja poliitilistes otsustes 	<ul style="list-style-type: none"> • otsustamises, • hindamises, • sertifitseerimises, • tööjõuturust lähtumises.
Milline on koolitustegevuse jälgimise ja hindamise sagedus?	<p>Kutseõppe reformide puhul: ennetav hindamine, reformimise käigus ja pärast reformi.</p> <p>Tavaliselt hinnatakse koolitustegevust iga kolmandal kuni viiendal aastal.</p>	Enne koolitust, koolituse ajal ja pärast koolitust.

4. Tagasisidestamine ja analüüs

Kvaliteedi tagamine ja areng on pidevad ning süsteemsed protsessid, mille puhul on oluline protsesside jälgimine, enesehindamine, välishindamine, tagasisidestamine ja muutuste juhtimine.

Vaatamata asjaolule, et teised kvaliteedi tagamise etapid on arengu eelduseks juhul kui nende põhjal on analüüs tehtud, neist midagi õpitud ning õpitut kasutatud, näitavad erinevad uuringud, et antud viimane etapp on kõige vähematel juhtudel kasutatud

Võtmeküsimus antud faasis on avalikustada kvaliteedi mõõtmise tulemused ja protsess, et subjektid saaksid avatult kogu protsessi ja koolituse tulemuse üle diskuteerida.

Tagasisidestamine ja analüüs etapi kvaliteedi indikaatorid

Võtmeküsimused	Võimalikud vastused süsteemi (riigi) tasandil	Võimalikud vastused õppe pakkuja tasandil
Kuidas organiseerida tagasisidestamist ja muutuste protseduure?	Tagasisidestamise protseduurid on reguleeritud ning kutseõppe reformide käigus ja järel üle vaadatud või üle hinnatud iga kolme kuni viie aasta järel.	Tagasisidestamise ja muutuste protseduurid on koolituse pakkuja kui õppiva organisatsiooni üks osa.
Kuidas tagada süstemaatiline tagasiside?	Tagasisidestamine järgib kindlat plaani. Tagasisidestamine toimub otsustarbekuse alusel.	Iga osakond esitab juhtkonnale tulemuste aruande vastavalt kindlale plaanile.

Kuidas muuta tagasisideastamine kutseõppes läbipaistvaks?	Esitledes andmeid ja nende põhjal tehtud järeldused avalikkusele (kodulehel). Korraldades konverentse ja seminari kutseõppe kvaliteedi teemadel.	Kogu info on vabalt kättesaadav koolituse pakkuja kodulehel või paberikandjal.
Kuidas tagada hindamise tulemuste kasutamist?	Läbi protsessi läbipaistvuse. Inspektorite kaudu. Seades sisse kaebuste menetlemise protseduurid. Läbi sanktsioonide ja auhindamise/rahastamise.	Läbi kombinatsiooni kontrolli ja arengu-koosolekutest õppeasutuse erinevate struktuuri-üksuste vahel. Kõikide oluliste subjektide osale-mine tagasisideastamise ja analüüsi protsessis.
Kuidas siduda eesmärgid ja hindamine?	Läbi reformide. Iga-aastaste koolituse pakkuja auhindamisel.	Koosolekutel kõigil institutsiooni ja osakondade tasandil kui otsustamise osana.

5. Metodoloogia

Metodoloogia on oluline etapp, mis esineb kõigis eelpool välja toodud etappides. See sisaldub osalemismehhanismidesse puutuva otsustamises, mõõtmises ja indikaatorites, hindamisvahendite välja töötamises, planeerimisprotseduurides, teostuses ja tagasisides ning kõiki elemente/etappe kombineerides ühendatud süsteemi loomises.

Metodoloogia kvaliteedi kriteeriumid

Võtmeküsimused	Võimalikud vastused süsteemi (riigi) tasandil	Võimalikud vastused õppe pakkuja tasandil
Millisel viisil kvaliteet tagatakse?	Järgides ministri määrusi ja protseduuri reegleid.	Valides välja töötatud standardite ja kvaliteedi süsteemide vahel (näiteks ISO)
Millist rolli mängib enesehindamine kogu kvaliteedi süsteemis?	Kõik kutseõppe tasandid viivad läbi enesehindamist etteantud raamistiku alusel. Eneseanalüüs annab süstemaatilise ja üldise ülevaate kõikidest kutseõppes teostatavatest tegevustest.	Süstemaatilist enesehindamist organiseeritakse soorituse parendamise põhimõttest lähtudes, tõstes esile just prioriteetseid valdkondi. Eneseanalüüsi kasutatakse muuhulgas ka võrdluseks teiste õppeasutustega.

Kes subjektidest ja millistes faasides on kvaliteedi tagamise protseduuridesse kaasatud ning milliseid rolle nad mängivad?	Sotsiaalsed partnerid ja poliitikud mängivad olulist rolli riiklikul tasandil. Olulist rolli mängivad ka akrediteerimis-asutused.	Õppetegevusse on kaasatud palju erinevaid subjekte alates sotsiaalsetest partneritest kuni töandjate ja õppijateni. Erinevates tegevuste faasides osalevad ka välised konsultandid.
Milliseid vahendeid kasutada ja protseduure järgida andmete kogumisel, hindamisel, analüüsimisel ja järelduste tegemisel?	Piisavate vahendite olemasolu ja süsteemi tasandi protseduurid (näiteks küsimustikud, hindamisskaalad jne). Koolituse kvaliteedi indikaatorite kasutamine.	Riigi poolt välja töötatud küsimustike edasi arendamine, erinevate subjektide koostöös välja töötatud kvaliteedi hindamise instrumendid.
Kuidas subjekte motiveerida oma rolle täitma ja koolitus-tegevuses osalema?	Välised subjektid on motiveeritud läbi poliitilise mõjutuse. Tihe koostöö töandjatega on kasulik ka subjektidele.	Välised subjektid on motiveeritud läbi oma saavutatava mõjukuse kutseõppe süsteemile. Sisemiselt on peamiseks motivaatoriks õppeasutuse personali arendamine. Õppeasutuse maine ja tulemused.
Millised strateegiad tagavad muutuste teostumise koolitustegevuses?	Poliitiliste otsuste tegemise protsess ja paljude erinevate subjektide osalemine.	Kvaliteedi juhtimise süsteemne struktuur, mis muuhulgas sisaldab ka muutuste juhtimist.
Millisel juhul kasutada välist hindamist?	Probleemide tekkimisel ja riikliku hindamisplaani osana.	Audit, mis on asutuse enda poolt ette planeeritud.